



Hogeschool van Amsterdam

PROFIEL EN PRESTATIEAFSPRAKEN HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

3 MEI 2012



Inhoudsopgave

1. Voorgeschiedenis	4
2. De totstandkoming van het instellingsprofiel en prestatieafspraken	6
3. In- en externe analyse	7
3.1 Interne analyse	7
3.2 Externe analyse	8
4. Het profiel van de HvA	9
4.1 Inleiding	9
4.2 Profiel in het kort	9
4.3 Onderwijskwaliteit en -portfolio	9
4.4 Hogeschool van Amsterdam	9
5. Speerpunten en thema's	11
5.1 Urbanisatie: (samen)leven in een grote stad	11
5.2 Industrie en ondernemerschap in grootstedelijke context	12
6. Onderwijs	13
6.1 Onderwijsagenda op hoofdlijnen	13
6.2 Onderwijskwaliteit en studiesucces	15
7. Onderzoek en valorisatie	24
7.1 Algemeen	24
7.2 Zwaartepunten en selectief budget	25
8. Professionalisering	34
9. Overzicht Prestatieafspraken	36
9.1 Randvoorwaarden	36
9.2 Post-scriptum	37



Inleiding

Met plezier presenteren wij hierbij het profiel van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de prestatieafspraken die wij willen afsluiten met de staatssecretaris van OCW. Met plezier, omdat wij met dit document doelgericht verder bouwen aan de ontwikkeling van de HvA, aan de versterking van het hoger beroepsonderwijs in Amsterdam en aan intensivering van de samenwerking tussen de hogeschool en instellingen en bedrijven in de metropoolregio Amsterdam.

Amsterdam is een ideale grootstedelijke leer- en werkomgeving voor studenten en medewerkers van de HvA. De vele toonaangevende bedrijven en instellingen bieden de bijzondere mogelijkheid om een beroep in deze specifieke praktijkomgeving te leren en om middels onderzoek het onderwijs en het werkveld continu te verbeteren en vernieuwen.

De HvA is belangrijk voor de economische en maatschappelijke ontwikkeling van de stad Amsterdam. Studenten, stagiairs, alumni, docenten en onderzoekers dragen hun steentje bij aan de ontwikkeling van de stad. De hogeschool maakt deel uit van de Amsterdam Economic Board (AEB) van de metropoolregio Amsterdam, waarin de overheid, kennisinstellingen en bedrijven elkaar versterken met het oog op de noodzakelijke innovatie van de stad.

De HvA, kortom, is niet alleen de Hogeschool *van* Amsterdam maar nadrukkelijk ook de hogeschool *met* en *voor* Amsterdam. De hogeschool wil de kansen die Amsterdam biedt optimaal benutten en hooggekwalificeerde professionals opleiden die straks het midden- en hoger kader vormen in deze regio.

De HvA werkt nauw samen met de Universiteit van Amsterdam en andere kennisinstellingen in de regio. Daarnaast zijn de grote Randstedelijke hogescholen ('G5') die in vergelijkbare omgevingen en onder vergelijkbare omstandigheden hun rol vervullen, belangrijke partners.

Het grootstedelijke profiel staat centraal in dit document. Wij leiden studenten op die zijn toegerust voor het werken in een grootstedelijke, interculturele en innovatieve context. De kwaliteit van onderwijs is daarom cruciaal. Op dat gebied, zo realiseren wij ons, ligt een belangrijke opdracht voor de hogeschool. Het studiesucces moet absoluut omhoog. Diverse opleidingen doen het uitstekend. Maar dat is niet genoeg. Studenten en het afnemend beroepenveld moeten erop kunnen vertrouwen dat *alle* studenten van de HvA goed onderwijs volgen of gevolgd hebben.

Het programma dat hier gepresenteerd wordt, ligt in het verlengde van de koers die de HvA al eerder heeft ingezet. Het profiel en de prestatieafspraken sluiten aan bij het Instellingsplan, de onderwijs- en onderzoeksagenda *Creating Tomorrow* en het tienpuntenplan Actieplan Onderwijs, die in 2010 en 2011 zijn vastgesteld. De prestatieafspraken met de staatssecretaris van OCW betekenen voor de HvA een stimulans om die al ingeslagen weg te vervolgen. De HvA bruist van talent en ambitie. Wij vragen aan de overheid de omstandigheden te creëren waaronder wij die ambities kunnen realiseren en verwijzen in dit verband naar de post-scriptum aan het einde van dit document.

Amsterdam, 3 mei 2012

Namens het College van Bestuur van de Hogeschool van Amsterdam,

Louise Gunning (voorzitter)
Jet Bussemaker (rector HvA)

1. Voorgeschiedenis

De Hogeschool van Amsterdam werd in zijn huidige vorm opgericht in 1993, als resultaat van twee fusierondes die in de jaren tachtig en negentig van de twintigste eeuw plaatsvonden op initiatief van de overheid. Die zette destijds de operatie 'Schaalvergroting, Taakverdeling en Concentratie' op gang om het hoger beroepsonderwijs in Nederland efficiënter te laten werken en de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Dit leidde tot fusies van voormalige sectorale instellingen tot de multi-sectorale hogescholen die we nu kennen.

Tijdens de eerste fusieronde, in 1986, fuseerden twaalf kleinere organisaties tot één hogeschool, de Hogeschool Amsterdam. Daar werd hoger beroepsonderwijs op het gebied van gezondheidszorg, maatschappelijke dienstverlening en pedagogiek gegeven. In 1993, tijdens de tweede fusieronde, kwam de huidige Hogeschool van Amsterdam tot stand na een fusie van de voormalige Hogeschool Amsterdam, die toen rond 9000 studenten telde, met een andere hogeschool in de hoofdstad: de Algemene Hogeschool Amsterdam. Dat was een instelling voor hoger beroepsonderwijs met technisch, nautisch, sociaal, economisch, pedagogisch en bibliotheekonderwijs met op dat moment ongeveer 6000 studenten. Bij de oprichting in 1993 had de Hogeschool van Amsterdam in totaal dus ongeveer 15.000 studenten. In 2004 volgde een fusie met de Hogeschool voor Economische Studies (HES).

In de jaren na de oprichting in 1993 vormde groei van het aantal studenten een belangrijke drijfveer voor de HvA – evenals voor de andere instellingen in het land. De overheid stimuleerde actief maximale participatie van verschillende doelgroepen aan het hoger onderwijs. In 2000 werd deze doelstelling extra benadrukt door de zogeheten '50% doelstelling' van de overheid, waarin werd gesteld dat, op termijn, de helft van de Nederlandse arbeidsbevolking hoger onderwijs genoten moet hebben. In vergelijking met andere hogescholen in het land groeide de HvA zéér snel, vooral in de eerste jaren van de eenentwintigste eeuw. Anno 2012 telt de HvA ruim 45.000 studenten. In minder dan twintig jaar na de oprichting in 1993 is het studentenaantal dus verdrievoudigd.

Rond 2005 vond een kentering plaats. Hogescholen en de overheid realiseerden zich dat de grenzen van de groei bereikt werden en de wal het schip begon te keren. De kwaliteit van het onderwijs stond onder druk door de explosieve groei. Dat gold ook voor Amsterdam. Dat besef leidde bij de HvA tot een koerswijziging. In het Instellingsplan 2007-2011, 'Leren Excelleren', werd nadrukkelijk aandacht besteed aan versterking van de kwaliteit van het onderwijs en kreeg groei een lagere prioriteit. In het Instellingsplan 2011-2014, 'Oog voor talent', wordt deze koers geïntensiveerd. Deze koers komt nadrukkelijk tot uitdrukking in het profiel dat in dit document gepresenteerd wordt. Kwaliteit gaat boven kwantiteit en de HvA stelt grenzen aan de groei.

De Universiteit van Amsterdam (UvA) en de Hogeschool van Amsterdam (HvA) dragen beide bij aan het voorbereiden van de komende generatie studenten voor de arbeidsmarkt in de regio Amsterdam. Ze werken samen om de keuze aan leertrajecten voor studenten in het hoger onderwijs te vergroten. Sinds 2003 worden beide instellingen bestuurd door een gezamenlijk College van Bestuur dat is gevormd via een personele unie. De oorspronkelijke doelstellingen van deze hechte samenwerking zijn nu nog dezelfde als toen: a) het aanbieden van een compleet pakket van zowel beroepsopleidingen als academische opleidingen van zeer hoog niveau; b) het zo vroeg mogelijk – bij voorkeur aan het begin van de opleiding – bepalen welk leertraject het beste bij een student past en c) het selecteren van bachelorstudenten met de juiste ambities en competenties om hen in staat te stellen om zonder tijdsverlies en met een hoger slagingspercentage een mastertitel te behalen.

Het bereiken van de eerste doelstelling wordt aanzienlijk dichterbij gebracht doordat in het 'White Paper' wordt gesteld dat inschrijving voortaan per 1 mei zal plaatsvinden in plaats van per 1 september. Dit biedt de mogelijkheid om studenten met programma's te matchen nog voordat ze aan hun hogere opleiding beginnen. De meeste winst wordt geboekt door de beperking van tijdsverlies voor studenten die willen doorstuderen na het behalen van hun HvA-bachelortitel. Het belangrijkste beleidspunt hierbij is de positionering van (academische) schakelprogramma's aan de UvA als minor binnen de HvA-bacheloropleiding en de beperking van het grootste deel van de resterende schakelprogramma's tot 30 studiepunten. In het cohort van 2004-2008 nam het percentage van de binnen twee jaar geslaagde hbo-bachelorstudenten in eenjarige masterprogramma's van de UvA toe van 52% tot 76%. De samenwerking tussen de UvA en de HvA biedt geselecteerde studenten met een vwo-vooropleiding en een meer praktische dan academische instelling specifieke voordelen op de arbeidsmarkt. In het 'White Paper' wordt de mogelijkheid vermeld om driejarige bachelorprogramma's aan de HvA op te zetten voor vwo-studenten. Dit betekent dat schoolverlaters met een vwo-diploma die kiezen voor een beroepsopleiding, niet langer een jaar hoeven te verliezen en dat de keuze voor een meer praktische opleiding een positieve in plaats van een negatieve loopbaankeuze wordt. Voor elk HvA-programma kunnen schoolverlaters met een vwo-diploma gaan kiezen voor een of meer van de volgende opties:

- ▶ het voltooiën van het programma in drie intensieve jaren van elk 80 ECTS-studiepunten;
- ▶ het volgen van een excellentieprogramma naast het reguliere programma;
- ▶ het volgen van een gecombineerd UvA/HvA-programma dat een dubbele bachelortitel oplevert, zoals bijvoorbeeld bij de paboopleiding;
- ▶ het volgen van een geïntegreerde academische minor als kwalificatie voor directe toelating tot de relevante UvA-masteropleiding.

Hiermee biedt de samenwerking tussen de UvA en HvA een unieke mogelijkheid om de onderwijsprogramma's af te stemmen op de economische behoeften van de regio. Ook het onderzoek profiteert: beide instellingen participeren, ieder vanuit eigen perspectief, in onderzoeksprogramma's met betrekking tot bijvoorbeeld gezondheidszorg, informatietechnologie, stedelijke ontwikkeling en de creatieve sector. In de metropoolregio Amsterdam slaan de UvA en de HvA de handen ineen in verschillende 'Triple Helix'-initiatieven.

In mei 2007 vroegen de vijf multi-sectorale hogescholen in de vier grote steden (G5) aandacht voor het verschil in studiesucces van studenten in de Randstad vergeleken met studenten in de rest van het land. Dit verschil is te verklaren uit het feit dat deze hogescholen te maken hebben met instroom van studenten met een grote diversiteit aan herkomst en sociaal maatschappelijke achtergrond. Grootstedelijke vraagstukken spelen zich ook af tussen de muren van deze onderwijsinstellingen. Op grond van nadere analyses kregen de vijf grote hogescholen extra publieke middelen voor het vergroten van het studiesucces in hun specifieke situatie. In 2011 is de balans opgemaakt en is afgesproken dat deze geoordeelde verbetertrajecten worden opgenomen in de reguliere verbeterprocessen van de instellingen. Alle vijf hogescholen hebben het verbeteren van studiesucces als belangrijk beleidsonderwerp gecontinueerd. De verbetertrajecten hebben veel kennis opgeleverd over het verhogen van studiesucces.

De G5 hecht er aan de samenwerking die in de afgelopen jaren is ontstaan te continueren. De vraagstukken waar juist deze hogescholen voor staan, vragen om gezamenlijk overleg, het bundelen van activiteiten (zoals het onderzoek naar het effect van interventies) en het delen van ervaringen en best practices. Bij het beoordelen van resultaten op het terrein van studiesucces zien zij de vergelijking met elkaar als zeer betekenisvol. Vergelijking met instellingen elders in Nederland op deze terreinen biedt voor G5 geen relevante (sturings)informatie. De G5 zien zich, ook in het kader van de meerjarenafspraken met OCW voor 2012-2015, daarom als referentiegroep.

De HvA heeft sinds haar oprichting in 1993 veel bereikt. Van ruim 20 kleine instellingen voor mbo- en hbo-opleidingen is de HvA inmiddels een brede en grote hogeschool, met een onderscheidende rol in het hbo-onderwijs in de regio Amsterdam. De hogeschool heeft de leer- en werkomgeving van studenten en docenten aanzienlijk verbeterd door de (ruim 15) verouderde gebouwen in en om Amsterdam in te wisselen voor adequate en op deze tijd afgestemde gebouwen (ICT, ontmoetingsruimten bewoners, studenten, bedrijven). Hieruit zijn drie campussen ontstaan, waarvan er twee gepositioneerd zijn langs de Amsterdamse metrolijn.

Deze aanpak heeft de hogeschool veel gebracht. Van een solvabiliteit van nog geen 13% heeft de HvA zich ontwikkeld tot een financieel gezonde onderwijsinstelling met een solvabiliteit van 25%. Was er in het verleden weinig geld beschikbaar, inmiddels weet de hogeschool jaarlijks voldoende financiële middelen vrij te maken voor intensivering en vernieuwing van het onderwijs. De middelen worden daarnaast onder meer benut voor expertisecentra, het instellen van kenniskringen en lectoraten, voor het ontwikkelen van netwerken met werkgevers en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de regio, het realiseren van een moderne onderwijsomgevingen en voor de organisatie van doelmatig en doeltreffend hbo-onderwijs.


De 'fusies' en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden met werkgevers en collega-instellingen (HvA/AHA, HvA/HES, HvA-UvA, HvA-InHolland, HvA-IPABO) hebben de afgelopen jaren veel aandacht van het management gevraagd. Er moest veel gebeuren en veel moest ook tegelijkertijd. Zo is *going concern* het opleidingsaanbod waar nodig afgebouwd of overgedragen aan collega-instellingen voor hoger onderwijs (Laboratorium, TEHATEX, Almere aan HS Windesheim). Ook intern is een aantal opleidingen, op basis van inhoudelijke en/of organisatorische meerwaarde, van het ene domein overgedragen naar een ander.

De HvA is een grote organisatie met een grote diversiteit. Deze voorgeschiedenis vormt een stevige basis voor verdere strategische ontwikkeling, profilering en differentiatie. Er staat de HvA nog veel te doen. Door de fusies en de groei, zijn er ook zaken minder goed verlopen. Naar aanleiding van de bevindingen van de commissie Rekenschap heeft de HvA gewerkt aan maatregelen die in het kader van corporate governance genomen moesten worden. Zo is er inmiddels een bestuursreglement, procuratieregeling, klokkenluidersregeling, een integriteitscode, en zijn regels voor publiek-private samenwerking intern aangescherpt. Voor de interne sturing is een stevig en kritisch intern kwaliteitszorgsysteem in gebruik, waarbij intern en extern elke drie jaar de opleidingen en onderzoeksprogramma's worden gevisiteerd. Er is een strakke planning- & controlcyclus, waarbij gestuurd wordt op basis van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek.

De HvA heeft een besturingsfilosofie ontwikkeld waarbinnen beleidsmaatregelen zijn ingebed. Het cyclische proces van inrichten, verrichten, leren, verbeteren en bijsturen is binnen de HvA inmiddels praktijk.

2. De totstandkoming van het instellingsprofiel en prestatieafspraken

Het instellingsprofiel en de prestatieafspraken komen voort uit een proces dat reeds eerder in gang is gezet en passen bij de koers die reeds eerder is geformuleerd. In 2010 kwam het  [Instellingsplan 'Oog voor talent'](#) tot stand. Daar ging een uitgebreid proces vooraf van in- en extern overleg over de koers van de hogeschool. Waarborgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit staat nadrukkelijk centraal in het instellingsplan, evenals de nadrukkelijke keuze voor sterke verbinding met de stad Amsterdam.

Met de benoeming in maart 2011 van een rector voor de HvA in het College van Bestuur intensiveerde de HvA de aandacht voor de onderwijskwaliteit. Kort daarna, in het voorjaar van 2011, presenteerde de hogeschool  ['Creating Tomorrow'](#), de Onderwijs- en Onderzoeksagenda 2011-2014. Daarin worden de hoofdstukken 'Onderwijs', 'Onderzoek en 'Maatschappelijke Verantwoordelijkheid en innovatie' uit het Instellingsplan 'Oog voor talent' nader uitgewerkt. Dit document vormt de basis van het daarvan afgeleide Actieplan Onderwijs dat op 1 september 2011 gepresenteerd werd. Dit actieplan bevat 10 punten die de rode draad vormen van een programma rond kwaliteitsverbetering. Op basis van het Instellingsplan 2011-2014 en de onderwijs- en onderzoeksagenda 'Creating Tomorrow' heeft het College van Bestuur (CvB) eind 2011 met de zeven domeinen ambities en prestatieafspraken in afzonderlijke convenanten vastgelegd. Deze convenanten zijn een doorvertaling van de HvA-brede agenda en vormen de leidraad voor het beleid op domeinniveau. De hierbij gekozen kritische prestatie-indicatoren (KPI's) vloeien logisch voort uit de bestuurlijke agenda en bieden mogelijkheden om de prestaties in 2014 te kunnen beoordelen. Deze KPI's liggen grotendeels in het verlengde van de prestatie-indicatoren (PI) uit het Hoofdlijnenakkoord. Daarnaast wil de HvA haar prestaties benchmarken met de vier andere grote Randstedelijke hogescholen die gezamenlijk de 'G5' vormen.

Van meet af aan is het de intentie geweest de hele hogeschool te betrekken bij het profiel en de prestatieafspraken die de HvA voorlegt aan het ministerie van OCW. Het is een resultaat van intensieve samenwerking tussen het CvB en de zeven domeinvoorzitters de Raad van Toezicht en de Centrale MedezeggenschapsRaad (CMR) waarin studenten en medewerkers vertegenwoordigd zijn en de verschillende stafafdelingen. Bij de keuze voor de prestatieafspraken is besloten, waar mogelijk, zo dicht mogelijk bij de reeds bestaande afspraken in de convenanten te blijven. Dat bleek goed mogelijk: het ingezette beleid is in lijn met de prestatieafspraken die OCW voorlegt. Conceptversies van het profiel zijn op diverse momenten besproken met studenten en medewerkers. Zo waren er twee bijeenkomsten over dit onderwerp met studenten uit de medezeggenschapsraden en opleidingscommissies van de domeinen. Het jaarlijkse grote Onderwijscongres van de HvA op 29 maart 2012 was geheel gewijd aan de profilering. Het profiel was ook onderwerp van gesprek met externe partners, waaronder MKB Amsterdam, VNO Amsterdam, de Amsterdam Economic Board (AEB) en het Amsterdamse Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs. Dit overleg met stakeholders maakt deel uit van onze reguliere samenwerkingsoverleg en zal in de komende tijd worden voortgezet.

3. In- en externe analyse

Anno 2012 is de HvA met ruim 45.000 studenten de grootste hogeschool van Nederland. Het is een brede hogeschool die in zeven domeinen onderwijs biedt aan studenten met een diverse achtergrond en hen zo goed mogelijk voorbereidt op een loopbaan in een grootstedelijke, interculturele en innovatieve (Amsterdamse) omgeving. Jaarlijks beginnen meer dan 10.000 studenten aan een opleiding.

Het onderwijsaanbod bestaat uit ruim 65 voltijdse, 51 deeltijdse en 11 duale bacheloropleidingen. Daarnaast verzorgt de hogeschool vijf Associate Degree (AD) programma's en acht masteropleidingen. Het onderwijs is georganiseerd in zeven domeinen: Domein Bewegen, Sport en Voeding; Domein Economie en Management; Domein Gezondheid; Domein Maatschappij en Recht; Domein Media, Creatie en Informatie; Domein Onderwijs en Opvoeding en Domein Techniek.

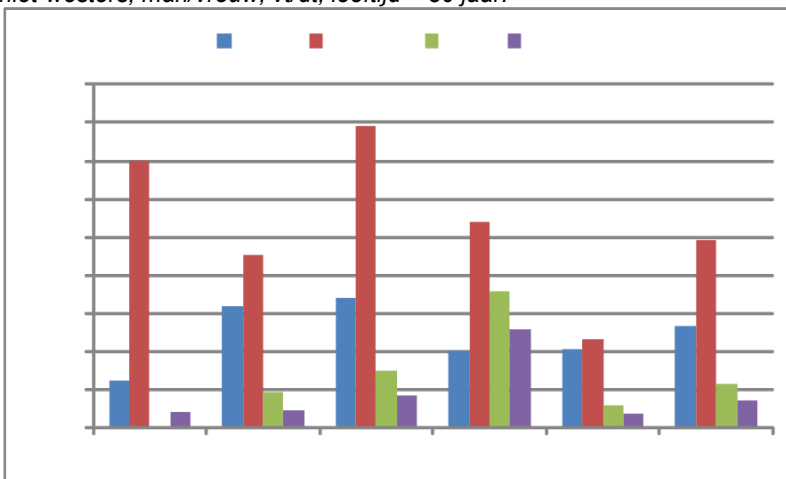
Aan het profiel en de prestatieafspraken ligt een in- en externe analyse van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de hogeschool ten grondslag.

3.1 Interne analyse

De interne analyse levert het beeld op van een hogeschool die een belangrijke rol speelt als opleider van het midden- en hoger kader van de metropoolregio en als een instelling die een belangrijke emancipatoire rol speelt voor studenten die in hun eigen familie of omgeving de eerste zijn die de weg naar het hoger onderwijs vinden. Via de hogeschool verwerven zij een goede uitgangspositie op de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

Binnen de hogeschool bestaan grote verschillen. De studentenpopulatie is zeer divers, qua sociaal-economische en culturele achtergrond. Er zijn verschillen in vooropleiding. En behalve een groot aantal ambitieuze en gemotiveerde studenten zijn er ook studenten die zich minder moeite (willen) getroosten voor de opleiding en hun eigen toekomst. Deze grote diversiteit is enerzijds een bron van inspiratie, ontwikkeling en vernieuwing, maar brengt ook met enige regelmaat spanningen met zich mee, bijvoorbeeld rond verschillende (religieuze) gewoonten. Verschillen zijn er ook in het onderwijs. Bij sommige opleidingen zijn de onderwijskwaliteit en het studiesucces prima, maar er zijn ook opleidingen waar het beter kan en moet. Voorbeelden uit de eerste categorie zijn te vinden binnen Domein Gezondheid en Domein Bewegen, Sport en Voeding. Voorbeelden uit de tweede categorie zijn te vinden in Domein Economie en Management en Domein Onderwijs en Opvoeding. Maar ook binnen domeinen bestaan verschillen.

Tabel: relatieve samenstelling van de instroom studenten naar kenmerken; niet-westers, man/vrouw, vt/dt, leeftijd > 30 jaar.



Bron: cohort 2010, 1CHO/Duo. Nb: betreft hier hoopgebieden. De hoopgebieden van OCW komen niet 100% overeen met de indeling van opleidingen naar HvA-domeinen.

De HvA kent een aantal opleidingen die in binnen- en buitenland een uitstekende reputatie hebben, zoals Sport, Management & Ondernemen (SM&O), AMFI (Fashion), Civiele Techniek, Aviation, Toegepaste Psychologie en Informatica. Aan een aantal opleidingen van de HvA heeft de NVAO een bijzonder kenmerk toegekend: European Master of Science in Occupational Therapy: bijzonder kenmerk Internationalisering; bachelor Sport Management & Ondernemen: bijzonder kenmerk Ondernemen; Johan Cruyff Academie (bachelor Commerciële Economie): bijzonder kenmerk Topsportgerichtheid. Alle kenniscentra en onderwijsprogramma's van de HvA zijn gericht op de beroepspraktijk. Een aantal is bijzonder succesvol, zoals het Innovatielab van het Domein Techniek (DT), de fieldlabs van Domein Bewegen, Sport en Voeding (DBSV) en CREATE-IT van domein Media, Creatie en Informatie (DMCI).

Daarnaast beschikt de HvA over een aantal zogeheten 'labs' waar onderzoek en onderwijs in nauwe samenhang plaatsvinden. Voorbeelden daarvan zijn het juridisch loket van Domein Maatschappij en Recht (DMR) de Polifysiek, de buitenpoli van de afdeling revalidatie van het AMC en het Domein Gezondheid (DG) van de HvA en de BOOT-projecten (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling), waarin verschillende opleidingen en domeinen samenwerken. De HvA zal dergelijk onderzoek, uitgevoerd met studenten in Amsterdamse praktijksituaties, in de komende tijd versterken en daarmee ook de kwaliteit van opleidingen versterken.

Bij sommige opleidingen staat de kwaliteit van het onderwijs onder druk door de sterke groei die heeft plaatsgevonden. Het gemiddelde studiesucces van de HvA is relatief laag, de coherentie in het onderwijsaanbod niet optimaal, het toetsen en beoordelen moet op sommige plaatsen steviger verankerd worden en studenten geven aan dat de organisatie van het onderwijs op onderdelen te wensen overlaat. Dat zijn belangrijke aandachtspunten voor de HvA. De HvA wil het aanbod van opleidingen, vooral bij Domein Economie & Management, meer stroomlijnen en terugbrengen naar de kern. Ook wil de hogeschool het aantal minoren beperken.

Een ander aspect dat verbeterd wordt betreft de organisatie van het onderwijs, de zogeheten 'kleine kwaliteit'. In de periode 2006 t/m 2011 is de kantoorautomatisering in de HvA vervangen. Voor het monitoren van de studievoortgang zijn de 25 lokale (MS-DOS) systemen vervangen en aangesloten op de centrale en meer integrale ERP systemen. Enterprise Resource Planning (ERP) systemen zorgen voor meer procesmatige afstemming, noodzaken intern tot samenwerking en ondersteunen een efficiënte procesgerichte aanpak. De HvA is hiermee goed op haar toekomst voorbereid. Een toekomst waarin studenten en docenten rechtstreeks tijd- en plaatsongebonden informatie kunnen halen en brengen, die zij nodig hebben voor de opleiding, de inschrijving, de betaling, de studievoortgang. Tegelijkertijd weet de instelling met diezelfde informatie ook hoe de activiteiten zich ontwikkelen en kan het management ontwikkelingen monitoren en bijsturen. De SAP- en SIS-systemen en het Studiekompas zijn hier goede voorbeelden van. Deze systemen zijn recent *live* gegaan en worden op dit moment geïmplementeerd. De HvA organisatie zal de komende periode ook de administratieve basiskwaliteit verder verhogen, zodat roosters en cijfers op tijd, juist en volledig beschikbaar zijn. Zo kan de hogeschool de komende periode de vruchten plukken van de modernisering.

De besturingsfilosofie 'integraal verantwoordelijk management' en 'klein binnen groot' is ingezet om de herkenbaarheid en kleinschaligheid voor studenten en docenten te bevorderen. Het is belangrijk dat zij zich binden aan de opleiding en een eigen 'thuisbasis' hebben. Daarbij draagt deze filosofie bij aan de transparantie en beheersbaarheid van de organisatie. Het profiel van de HvA zal niet wezenlijk veranderen, wel zal nadrukkelijk meer accent worden gelegd op verhoging van alle zaken die van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs. Dat kan, variërend per opleiding en domein, gaan om verbetering van de basiskwaliteit, de onderwijsondersteuning, of bijvoorbeeld, het realiseren van excellentieprogramma's

3.2 Externe analyse

In de omgeving van de hogeschool biedt de nauwe verwevenheid met de stad de HvA een bijzondere mogelijkheid om zich te onderscheiden. Amsterdam is een dynamische, internationale en innovatieve stad, maar kent, als alle grote steden, ook complexe en hardnekkige maatschappelijke problemen.

In de stad en de omliggende regio is veel vraag naar afgestudeerde hbo'ers, zo blijkt uit onderzoek dat in opdracht van de Kamer van Koophandel Amsterdam werd uitgevoerd door bureau SEO. Tussen 2012 en 2016 ontstaan 43.000 vacatures op hbo-niveau. De vraag is het grootst in de zorg (12.000), de zakelijke dienstverlening (9000) en het onderwijs (8000).

Amsterdam heeft de ambitie en de potentie om een belangrijke pijler te zijn onder de economische en maatschappelijke ontwikkeling van Nederland. De HvA heeft de ambitie en de potentie om een belangrijke pijler te zijn onder de ontwikkeling van de kenniseconomie in de regio Amsterdam. De relaties met instellingen en bedrijven in de regio komt goed tot stand. De samenwerking met de UvA is uniek. Het beroepenveld is overwegend positief over het hbo. Verreweg de meeste afgestudeerden vinden op korte termijn werk op het functieniveau waarvoor zij zijn opgeleid. In geen van de sectoren is op dit moment sprake van substantiële werkloosheid of tekorten. Het onderwijs, en ook het hbo, staat helaas in een slecht daglicht. Dit heeft geleid tot extra maatregelen: de accreditaties worden strenger, er worden landelijke toetsen ingevoerd en de naleving van wet- en regelgeving wordt onder verscherpt toezicht van de Inspectie van het Onderwijs gesteld. Daar bovenop komen de kortingen op de overheidsfinanciering, onder meer voor de 'langstudeerders'. Hogescholen staan voor de taak om met minder middelen meer studenten beter onderwijs te geven. De HvA gaat die uitdaging aan.

4. Het profiel van de HvA

4.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt geschetst welk profiel de HvA nastreeft. Op onderdelen voldoet de HvA al aan dit profiel. Maar op verschillende terreinen is de hogeschool nog niet zo ver. Elders in dit document wordt beschreven welke stappen gezet worden om de gestelde doelen te bereiken.

De belangrijkste profielkenmerken van de HvA liggen besloten in de naam van de instelling: Hogeschool van Amsterdam. Het is een hogeschool: een instelling waar goed onderwijs wordt geboden. De HvA kiest voor focus op hoge onderwijskwaliteit. Het tweede deel van de naam is 'van Amsterdam': een instelling in Amsterdam, maar ook – en vooral – ván Amsterdam, mét Amsterdam en vóór Amsterdam.

Op basis van de in- en externe analyse die in paragraaf 3 werd beschreven komt de HvA tot een profiel waarin twee begrippen centraal staan: **'Onderwijskwaliteit'** en **'Amsterdam'**.

4.2 Profiel in het kort

De HvA profileert zich als een typisch grootstedelijke hogeschool, waar leren, werken en leven in de inspirerende en complexe stad Amsterdam op een vanzelfsprekende manier met elkaar verbonden zijn. En als een brede, toegankelijke hogeschool waar studenten, docenten en onderzoekers vanuit verschillende invalshoeken en disciplines samenwerken met elkaar en met bedrijven, instellingen en andere kennisinstellingen. Afgestudeerden van de HvA zijn toegerust voor het werken in een grootstedelijke, interculturele en innovatieve context.

Voldoen aan de emancipatoire functie van de HvA gaat hand in hand met een onbetwist hbo-niveau. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. Onderwijskwaliteit is prioriteit nummer één, waarbij de voltijds bacheloropleiding centraal staat. Het doel is niet alleen een diploma; het doel is een goed diploma. Motivatie, ambitie en betrokkenheid zijn noodzakelijke ingrediënten om de hogeschool tot een succes te maken. Of je er nu studeert of werkt.

4.3 Onderwijskwaliteit en -portfolio

Het eerste centrale begrip in het profiel van de HvA is 'onderwijskwaliteit'. De HvA geeft de hoogste prioriteit aan het voltijds bacheloronderwijs. De HvA stelt paal en perk aan de groei van het aantal studenten en zal dit aantal beperken tot maximaal 50.000.

In de afgelopen jaren is een aantal opleidingen beëindigd of overgedragen aan andere instellingen. Ook in de komende periode kijkt de hogeschool kritisch naar het aantal opleidingen en afstudeervarianten dat wordt aangeboden. Het studiesucces wordt verhoogd. De HvA hecht aan doorstroming van studenten die een bacheloropleiding hebben afgerond naar een masteropleiding. Waar de UvA en/of de VU geen passende vervolgopleiding aanbieden, wil de HvA dat gaan doen, op voorwaarde dat deze aansluit bij het profiel van de instelling. Driejarige opleidingstrajecten voor studenten met een vwo-vooropleiding worden selectief aangeboden. De HvA is terughoudend met Associate degree-programma's. Alleen als het werkveld hier nadrukkelijk om vraagt en in de regio sprake is van een concrete arbeidsvraag, overweegt de HvA dergelijke tweejarige programma's aan te bieden. Aan de HvA vindt onderzoek plaats, in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk, met andere kennisinstellingen en met het onderwijs. Doel van het onderzoek is versterking en innovatie van het onderwijs en van de beroepspraktijk. De samenwerking met de UvA en de Amsterdamse bedrijven en instellingen bieden hiervoor goede mogelijkheden

4.4 Hogeschool van Amsterdam

De HvA verbindt zich nadrukkelijk met zowel de economische als de maatschappelijke dynamiek van de stad en de metropoolregio Amsterdam. Dat komt tot uitdrukking in het onderwijs, het onderzoek en in de onderlinge omgangsvormen. Amsterdam is een dynamische, internationale en innovatieve stad. Economische, maatschappelijke en culturele vernieuwing is aan de orde van de dag. Die vernieuwing krijgt ook vorm binnen de HvA. De vernieuwers van morgen studeren nu aan de HvA. De HvA wil een bijdrage leveren aan het opleiden van (jonge) mensen die klaar zijn om de mogelijkheden van morgen optimaal te benutten, en daaraan verder vorm te geven.

Maar Amsterdam is ook een stad met complexe, hardnekkige maatschappelijke problemen. In Amsterdam krijgt iedereen de kans om zich te ontplooiën, ongeacht sekse, geloof, overtuiging, geaardheid en afkomst. Maar samenleven in deze omgeving gaat niet vanzelf. De HvA kiest, met de stad, voor *'burgerschap'* als verbindend uitgangspunt. Burgerschap betekent dat iedereen op zijn eigen manier mee kan doen en deel kan nemen aan het maatschappelijk leven en daarmee tevens verantwoordelijkheid neemt voor de stad: voor vrijheid, voor veiligheid, voor welzijn. Dat vraagt van de bewoners van deze stad én van de medewerkers en studenten van de HvA een bepaalde houding en bepaalde vaardigheden: kunnen omgaan met verschillen, niet bang zijn om te vragen,



nieuwsgierig zijn naar de ander. Daarbij is de HvA een voor iedereen toegankelijke hogeschool die uitgaat van de maatschappelijke waarden zoals die bestaan en zich ontwikkelen in de Nederlandse samenleving. Studenten vormen na hun afstuderen het midden- en hoger kader in de stad. Zij dragen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Op die verantwoordelijkheid moet de HvA hen tijdens de studie voorbereiden.

De HvA verbindt in haar onderwijs- en onderzoeksprofiel beide kanten van de Amsterdamse karakteristiek. De vernieuwende en innovatieve kwaliteiten van de hogeschool worden ingezet bij het oplossen van maatschappelijke problemen.

De HvA draagt actief bij aan de ontwikkeling van de stad. In de Amsterdam Economic Board (AEB) werkt de HvA structureel samen aan de ontwikkeling van de metropoolregio op basis van de 'Triple Helix'-formule: met andere kennisinstellingen in Amsterdam en omgeving, met de gemeente en overige overheden en met bedrijven en instellingen. De AEB heeft zeven economische clusters benoemd waar de krachtenbundeling zich op richt. Deze Amsterdamse keuzes vormen een belangrijke leidraad bij de prioriteiten die de HvA stelt en keren terug in de speerpunten van de HvA (zie paragraaf 5).

Waar sprake is van meerwaarde, werkt de HvA samen met andere kennisinstellingen in Amsterdam. Dat zijn, naast de UvA, ook de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Hogeschool InHolland, Hogeschool Windesheim, ROC's in de regio en de Vrije Universiteit. En ook het overleg in het Amsterdams Platform Arbeidsmarkt en Onderwijs is van invloed op de strategische keuzes die de hogeschool maakt.

In de HvA begint de voorbereiding op de beroepspraktijk in de propedeuse. De HvA maakt daarbij intensief gebruik van de 'buitenwereld' als opleidingsdomein waar HvA-studenten een deel van hun opleiding volgen, als stageplek, als 'lab' (zoals een Innovatielab (techniek), een Medialab (creatieve industrie en media), Fieldlab (sport) of Digital-life lab (ICT) en als onderzoeksplek.

Bij de HvA staat de mens centraal bij alle vormen van innovatie. Het gaat bij innovaties niet om kennis, technologische of logistieke hoogstandjes op zichzelf, maar om bruikbare kennis die ontwikkeld wordt met en voor mensen. Daarom werkt de HvA samen met bewoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in buurten en wijken in – bijvoorbeeld – de Academie van de Stad en in BOOT (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling). Daar werken studenten en docenten samen met woningcorporaties, gemeentelijke instellingen, ondernemersverenigingen en bewoners aan de sociale, culturele en economische ontwikkeling van Amsterdam.

In feite is de stad een omgeving waar studenten en docenten permanent leren, werken en onderzoeken met partners in het werkveld. Er is sprake van een continue cyclus van uitvoering, evaluatie, onderzoek, ontwikkeling en innovatie. Professionals en onderzoekers verbinden op deze manier hun specifieke meerwaarde en dragen zo bij aan valorisatie. De stad en de HvA bieden het studenten een afwisseling van een authentieke en een ontworpen leeromgeving, die beide bijdragen aan de kwaliteit en het welbevinden van de stad en het werkveld en aan de continue actualisering van de beroepspraktijk op basis van 'evidence based' kennis en argumenten.

De Amstelcampus is dé centrale plek van de HvA in de stad, waar onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk dagelijks samenkomen, samenwerken en waar gewerkt wordt aan ontwikkeling en innovatie.

5. Speerpunten en thema's

De HvA stemt haar onderwijs en onderzoek af op de behoeften en kansen van de stad en de metropoolregio. Daarover vindt continue overleg plaats met de stakeholders, waaronder de gemeente, het Amsterdamse bedrijfsleven, onder andere via de Amsterdam Economic Board (AEB), andere hbo- en mbo-instellingen in de regio (Platform Onderwijs en arbeidsmarkt, regionaal mbo-hbo-overleg), en met maatschappelijke instellingen. Afgelopen jaar zijn daar ook intern enkele werkconferenties over georganiseerd. Dat heeft geresulteerd in twee speerpunten ('Urbanisatie: (samen)leven in een grote stad' en 'Innovatief ondernemerschap in een grootstedelijke context'), elk onderverdeeld in drie thema's.

5.1 Urbanisatie: (samen)leven in een grote stad

In Nederland wonen inmiddels meer mensen in een stedelijke omgeving dan in een landelijke omgeving. Amsterdam telt de meeste inwoners en dit aantal zal ook de komende jaren toenemen. Amsterdam is in die zin exemplarisch voor andere grote steden. De concentratie van een groot aantal mensen en activiteiten met verschillende achtergronden leidt tot een zekere mate van anonimiteit en vrijheid, waardoor stedelingen de kans krijgen om hun eigen, individuele leefstijl te ontwikkelen. Het creëert ook de nodige problemen: wonen is er duur, er is minder sociale controle, meer criminaliteit. Dat geheel creëert nieuwe kansen, maar vraagt ook onorthodoxe en creatieve oplossingen, waarin multidisciplinariteit en een integrale en praktijkgerichte aanpak noodzakelijke voorwaarden zijn.

5.1.1 Urban management

De uitdagingen, dynamiek en onzekerheden waar grote steden, en de metropoolregio Amsterdam (MRA) in het bijzonder, zich voor gesteld zien, zowel economisch als maatschappelijk, vragen om nieuwe vormen van samenwerking en een kritische, reflectieve houding ten aanzien van de eigen positie en de omgeving. Dit is de complexe, stedelijke context waarin HvA Urban Management zorg draagt voor onderwijs en onderzoek. Urban management richt zich daarbij in het bijzonder op de combinatie van fysieke infrastructuur (stedenbouw, de fysieke stad), de sociaal-bestuurlijke infrastructuur (bestuurskunde) en de economische infrastructuur (economische netwerken en productiviteit), en leidt op tot urban professionals. Zij kunnen maatschappelijke vraagstukken in de netwerksamenleving analyseren en effectief en in coproductie met overheden, burgers en bedrijven aanpakken. Urban Management combineert daartoe kennis- en competentie-ontwikkeling, met het doel professionals op te leiden die leiderschap tonen en die recht doen aan de grondbeginselen van goed bestuur.

5.1.2 Urban Vitality

Amsterdam heeft een uitgebreid intramuraal zorgsysteem met acht ziekenhuizen, en een uitgebreide sociaal maatschappelijke infrastructuur (zoals maatschappelijk werk, schuldhulpverlening en jongerenwerk). De vraag naar zorg en ondersteuning is groot en zal toenemen. Er zijn enerzijds sociale problemen als armoede, vergrijzing, vereenzaming, dak- en thuisloosheid, en anderzijds lifestyle-problemen als inactiviteit, roken, alcoholgebruik, obesitas, diabetes en cardiovasculaire problematiek. Tegelijkertijd hevelt de landelijke overheid vele taken over naar gemeenten, en lijken de grenzen van de verzorgingsstaat bereikt. Overheid en maatschappelijk instanties zijn daarom op zoek naar een andere invulling van de vitale samenleving, waarin opvang voor kwetsbaren meer vanuit de kracht van burgers zelf en hun sociale netwerken wordt opgevangen. ICT biedt hierin goede kansen. Onderzoek en onderwijs bij de HvA zijn erop gericht om vanuit een integraal kader bij te dragen aan zorgen voor, en waar mogelijk ontzorgen van, burgers in een grootstedelijke setting.

5.1.3 Urban Education

Opvoeden en onderwijzen in een grootstedelijke context stelt hoge eisen aan professionals. Behalve de kerntaak van de discipline, zal men maatschappelijke problemen moeten kunnen herkennen en daarmee weten om te gaan. Dat kan betrekking hebben op taal- of inkomensproblemen in probleemwijken, maar ook op huiselijk geweld of overspannen verwachtingen bij welgestelde ouders over prestaties van hun kinderen. 'Urban Education' richt zich op de analyse van onderwijs- en opvoedkundige problemen in de grote stad, en op de rol van professionals daarbij. Samenwerking tussen scholen, sportclubs, cultureel en maatschappelijk werk en opvoedingsondersteuning is daarbij onontbeerlijk. De ontwikkeling van brede scholen, wijkgerichte sportscholen, culturele activiteiten en preventieprogramma's bieden nieuwe uitdagingen voor onderzoek en onderwijs.

Behalve de kwalitatieve noodzaak van goed toegerust onderwijzend personeel, is er ook een getalsmatige onderbouwing: waar er in grote delen van het land een krimp in het onderwijs zal plaatsvinden, ontstaat in Amsterdam op middellange termijn een groot tekort aan leraren. Samen met de andere Amsterdamse lerarenopleidingen (UvA, InHolland, VU) en in overleg met lokale gemeenten en besturen van basis- en voortgezet onderwijs ontwikkelt de HvA een kwantitatieve en kwalitatieve verbeteragenda.

Samen met drie andere educatieve faculteiten (Hogeschool Windesheim, Hogeschool Utrecht en Hogeschool InHolland) werkt de HvA aan ontwikkeling van het aanbod van gezamenlijke bachelor- master- en academische opleidingsscholen. De HvA profileert zich (samen met de UvA) met de academische pabo en de lerarenopleiding Maatschappijleer. De tweedegraads lerarenopleiding Engels die bij dit thema betrokken is kreeg een bijzonder kenmerk voor 'internationalisering'. Dezelfde opleiding kreeg van de NVAO een bijzondere kwaliteit voor diverse onderdelen.

5.2 Industrie en ondernemerschap in grootstedelijke context

De Amsterdamse regio moet het bij uitstek hebben van hoogwaardige kennisintensieve producten. Sectoren als ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening zullen de komende tijd sterk groeien. Ook in de (semi)publieke sector worden ondernemende mensen gevraagd die nieuwsgierig zijn en innovatie willen bevorderen. En dat doen ze in een stad die het hoogste aantal inwoners van Nederland kent, waar logistieke operaties ingewikkeld zijn en hoge eisen gesteld worden aan de dienstverlening.

5.2.1 ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening

De metropoolregio Amsterdam neemt ten aanzien van creatieve bedrijvigheid en ICT al decennia lang een unieke positie in. In de Amsterdam Economic Board (AEB) is zowel ICT als creatieve industrie als topcluster aangeduid. De bestaande bedrijvigheid, in combinatie met de mainport ligging, de internationale oriëntatie en de aanwezigheid van hoogwaardige kennisinstellingen maken deze regio tot de belangrijkste creatieve metropool in Nederland. Binnen de creatieve industrie richt de HvA zich in het bijzonder op de creatieve zakelijke dienstverlening. Service-design & Innovation, nieuwe media en ICT, en product design zijn enkele bijzondere aandachtsgebieden die terugkomen in de opleidingen en onderzoek. Zo profiteert de HvA maximaal van de kennis die in en om Amsterdam aanwezig is. Samen met de UvA is zij initiator van The Amsterdam Campus (TAC), een duurzaam samenwerkingsverband van bedrijven en kennisinstellingen in de creatieve- en ICT sector. Onderzoek en onderwijs gaan hier hand in hand.

5.2.2 Ondernemerschap, innoveren en participeren in de kenniseconomie

Ondernemerschap is in de Amsterdamse context vooral verbonden met innovatie in de kenniseconomie in het bijzonder het MKB. Daarnaast vormt de stad het financiële centrum van het land. Dat levert nieuwe vragen over zowel financieel en economisch leiderschap, als ook over eigentijdse HRM-strategieën. De HvA besteedt bijzondere aandacht aan de relatie tussen de profit en de non-profit sector in haar aanpak en gaat in op zakelijke en ethische vragen die het nieuwe ondernemen met zich meebrengen.

5.2.3 Logistiek en verplaatsing

Amsterdam heeft in het World City Network een belangrijke positie waardoor de stad vele connecties heeft met andere economische centra in de wereld. Deze positie wordt gedragen door de unieke positie van Amsterdam omdat de stad zowel beschikt over een grote luchthaven en zeehaven als over een internet hub. Elk van deze toegangspoorten zijn sterke knooppunten in de wereldwijde netwerken van lucht-, water- en dataverkeer, de zogenaamde mainports. Deze knooppunten (airport, seaport en dataport) zelf zijn op het gebied van werkgelegenheid, aanjager van de economie en grote spelers in de regio. De bloemenveiling Aalsmeer (Flora Holland) versterkt als greenport de positie van de mainports als wereldwijde veiling en grote verlader. De HvA zoekt bij haar opleidingen en onderzoeksprogramma's direct aansluiting bij de gedachte van Mainport Aviation & Logistics. Opleiding en onderzoek zijn ingebed in directe samenwerkingsrelaties met de belangrijkste spelers in deze sector.

Als een rode draad lopen door de speerpunten drie aandachtspunten heen: maatschappelijk betrokken, ondernemen en duurzaam. Wij verwachten van al onze studenten dat ze oog hebben voor de samenleving waarin ze leren en straks werken, en stimuleren het nemen van verantwoordelijkheid daarin. Dat geldt voor mensen en de natuurlijke omgeving; studenten wordt geleerd duurzaam met grondstoffen om te gaan. Ondernemerschap wordt praktisch gestimuleerd. Zo kunnen studenten al tijdens de opleiding via ACE, het Amsterdam Center for Entrepreneurship, een samenwerkingsvorm van HvA, UvA, VU en InHolland, een eigen bedrijf oprichten. Binnen de HvA is een Innovatielab ontwikkeld waar ondernemers hun verlangens neerleggen en studenten kijken wat ze daarvan onder begeleiding concreet kunnen ontwikkelen.

6. Onderwijs

6.1 Onderwijsagenda op hoofdlijnen

In het beoogde onderwijsprofiel van de HvA staat het voltijds bacheloronderwijs centraal. Kerntaak is het goed opleiden van jonge mensen in de stad. Door middel van minoren en excellentieprogramma's kunnen studenten hun studie verdiepen of verbreden. Driejarige vwo-trajecten worden selectief ingezet. De HvA wil aantrekkelijk zijn voor vwo-studenten. In elke opleiding staat voor vwo-instromers één of een combinatie van verschillende, aantrekkelijke studietrajecten open:

- ▶ De mogelijkheid om naast het reguliere bachelorprogramma een excellentieprogramma te volgen, dat leidt tot afstuderen met een excellentiecertificaat.
- ▶ De mogelijkheid om een gecombineerd hbo-wo-programma te volgen, zoals de Universitaire Pabo, dat leidt tot afstuderen op zowel hbo- als wo bachelorniveau.
- ▶ De mogelijkheid om tijdens het vier-jarig bachelorprogramma een doorstroomminor volgen, op grond waarvan directe doorstroom naar een verwante master in het wo mogelijk is.
- ▶ De mogelijkheid om de studie in drie jaar te doen; het reguliere curriculum wordt hierbij in intensievere vorm aangeboden (80 studiepunten per jaar)

Juist in deze studietrajecten voor vwo-ers wordt de meerwaarde van de intensieve samenwerking tussen HvA en UvA volop benut. Randvoorwaarde voor het aanbieden van het verkorte vwo-traject is de wettelijke mogelijkheid om dit traject zo aan te bieden.

Ten aanzien van associate degree-programma's wordt de behoefte regionaal verkend met mbo/hbo-instellingen en werkgevers. Studenten die daarvoor in aanmerking komen, moeten na een bacheloropleiding kunnen instromen in minimaal één opleiding op masterniveau. Waar dat niet kan bij de UvA of VU zal dit, mits in lijn met het profiel, door de HvA worden aangeboden. In het kader van 'Leven lang leren' worden deeltijdopleidingen in de toekomst selectief aangeboden aansluitend bij de profileringsagenda en de regionale arbeidsmarkt.

Iedereen met een juiste vooropleiding is welkom. Voor de poort en tijdens de propedeuse wordt scherp gefocust op oriëntatie, selectie en verwijzing. Het streven is om zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen over de talenten en de slaagkans van elke student, zodat de studenten die in de hoofd fase worden toegelaten na drie jaar succesvol afstuderen en anderen goed worden verwezen. Waar nuttig worden eisen gesteld aan de vooropleidingen (mbo) en aan vakkenpakketten van vooropleidingen (havo, vwo). Numerus fixus en decentrale selectie zullen ook in de nabije toekomst bewust worden ingezet om de instroom te kanaliseren en, zo nodig, te beperken. Het eindniveau wordt bepaald en bewaakt in nauw overleg met het werkveld.

De HvA heeft een visie op studeren en onderwijzen vastgesteld, die in elk domein en in elke opleiding wordt vertaald naar 'eigen leest'. Elke opleiding garandeert een gedegen theoretische basis, onderzoekende attitude, professioneel vakmanschap, beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie. Door middel van interne kwaliteitssystemen, accreditaties en audits wordt de vinger aan de pols gehouden. Het onderwijs is gefundeerd op een gedeelde onderwijsvisie, die in elke opleiding is vertaald in een specifiek onderwijsprogramma gericht op het beroep waarvoor wordt opgeleid.

Daarnaast biedt elke opleiding de studenten een duidelijk *perspectief*: het perspectief van het beroep in de grootstedelijke werkomgeving. De inhoud en de inrichting van de voorlichting en van het curriculum zijn daarvan afgeleid. Voorlichting aan potentiële studenten is gericht op de inhoud en het perspectief van studie en beroep. In het studiejaar 2011-2012 heeft de HvA deze aspecten reeds meer inhoud en nadruk gegeven in de studievoorlichting, als onderdeel van het Actieplan Onderwijs.

De leden van de adviesraden van het afnemend veld zijn kritische representanten van de profilering van de HvA. De raden spelen een cruciale (advies)rol bij het bepalen van de inhoud en het eindniveau van de opleiding. Studenten worden zorgvuldig geïnformeerd over alle zaken die van belang zijn voor hun studie en zij worden professioneel begeleid bij het maken van keuzes in hun studie.

De HvA kent een Onderwijs- en Onderzoeksagenda 2011-2014: *Creating Tomorrow*. Dit document vormt de basis van het daarvan afgeleide Actieplan Onderwijs. Dat tienpuntenplan (gepresenteerd op 1 september 2011) vormt de rode draad van een programma voor kwaliteitsverbetering.

De domeinen hebben deze HvA-brede agenda vertaald naar een convenant voor het eigen domein. In de convenanten zijn de afspraken omtrent onderwijs en onderzoek tussen domein en CvB vastgelegd (2011). Deze vormen de leidraad voor het beleid op domeinniveau. De hierbij gekozen kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vloeien logisch voort uit de bestuurlijke agenda en bieden mogelijkheden om de prestaties in 2014 te kunnen beoordelen. De HvA-KPI's liggen grotendeels in het verlengde van de prestatie-indicatoren van het Hoofdlijnenakkoord.

Actieplan onderwijs HvA

1. *Focus aanbrengen in voorlichting*

Opleidingen brengen focus aan in de voorlichting. De HvA werft niet zo veel mogelijk studenten, maar geeft een reëel beeld van de opleiding, van het beroep en van het arbeidsmarktperspectief. En geeft daarbij duidelijk aan wat er verwacht wordt van studenten (ambitie, betrokkenheid en inzet).

2. *Zorgvuldige oriëntatie en matching organiseren*

De HvA voert selectief numerus fixus en decentrale selectie in. Met ingang van studiejaar 2012-2013 is met elke student een kennismaking voordat hij aan de opleiding begint. Dat kan in de vorm van een gesprek, intake of assessment. Zo worden studenten vanaf de eerste dag geconfronteerd met de inhoud, organisatie en cultuur van de opleiding, het hbo-niveau en met het beroep waarvoor wordt opgeleid. In 2011 is hiermee door een aantal opleidingen al ervaring opgedaan. De intakes vormen de start van een intensief begeleidingstraject. Zodra dit wettelijk mogelijk is, gaat de HvA eisen stellen aan de vooropleidingen en vakkenpakketten van de vooropleidingen van studenten. Als deze niet matchen met de opleiding zijn studenten alleen toelaatbaar nadat zij hun deficiënties hebben weggewerkt.

3. *Robuust onderwijs geven*

In de onderwijsvisie staan kennisoverdracht, ontwikkelen van competenties en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal. Perspectief, structuur en discipline zijn belangrijke pijlers. *Perspectief* betekent dat het perspectief van het beroep in de grootstedelijke werkomgeving voorop staat. Met *structuur* wordt bedoeld dat de onderwijsprogramma's een heldere, voor iedereen begrijpelijke opbouw heeft en voor studenten goed studeerbaar zijn. *Discipline* betekent dat de hogeschool zich tot het uiterste inspannt voor goed onderwijs en van studenten dezelfde motivatie en inzet verlangt. 'Afspraak is afspraak'. Alle opleidingen gaan in het eerste jaar minimaal 13 lessen per week aanbieden. In 2012 wordt de BAS-norm verhoogd naar 50 studiepunten.

4. *Helderheid scheppen in propedeuse*

De HvA versterkt de oriënterende, verwijzende en selecterende functie van de propedeuse en schept zo helderheid over de slaagkans van de student. De propedeuse is erop gericht studenten een juist beeld van de opleiding te bieden (oriënterende functie), studenten de kans te geven over te stappen als ze niet de juiste keuze hebben gemaakt (verwijzende functie) - en hen goed te informeren over – en te toetsen op – het gewenste niveau (selecterende functie).

5. *Studiesucces in hoofdfase verbeteren*

Studenten die de propedeuse goed zijn doorgekomen moeten de hoofdfase in principe in drie jaar, maar in ieder geval in vier jaar kunnen halen. Helaas is de praktijk vaak anders. De uitval in de hoofdfase is nog altijd groot, te groot. De HvA scoort in vergelijking met andere hogescholen niet goed. Verbetering van het studiesucces is een belangrijke prioriteit. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de studiecultuur. Deze wordt minder vrijblijvend dan voorheen en dat geldt voor studenten en docenten. De langstudeerders zijn in kaart gebracht en worden – per opleiding – gevolgd en gestuurd. Op grond van deze maatregelen neemt het aantal langstudeerders gestaag af.

6. *Waterdichte kwaliteitszorg garanderen*

De HvA meet kwaliteit systematisch op basis van de prestatieafspraken die met de domeinen zijn vastgelegd in convenanten. Centraal staat het studiesucces van studenten en de tevredenheid van stakeholders (studenten, alumni, werkveld). Studiesucces verbeteren betekent dat meer studenten hun diploma halen. En dat diploma moet altijd onomstreden zijn. Examencommissies spelen daarbij een belangrijke rol.

7. *Honoursprogramma uitbouwen*

De HvA ontwikkelt excellentieprogramma's, ondersteund door zowel de subsidie als inhoudelijke feedback en ondersteuning vanuit het Siriusproject. In de eerste twee jaren van de opleiding staat in elk domein het Studium Excellentieprogramma open voor alle studenten. Doel van het programma is om studenten gelegenheid te bieden om hun eigen talenten, niveau en interessegebieden te onderzoeken. Studenten worden hierbij goed begeleid door docenten, lectoren en studiebegeleiders. In het derde en vierde jaar worden honoursprogramma's aangeboden voor studenten die aan hoge selectiecriteria voldoen. Hier gaat het niet alleen om het exploreren van de eigen mogelijkheden, maar hier zijn kwaliteitseisen ten aanzien van excellentie zoals die door de opleiding in samenspraak met het werkveld zijn vastgesteld, maatgevend.

8. *Onderzoek meer integreren in onderwijs*

Onderzoek heeft tot doel bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Dit doel is per lectoraat uitgewerkt in concrete resultaatafspraken, zoals: het aantal docenten en studenten dat deelneemt aan kenniskringen en onderzoeken de bijdrage van lectoren aan curriculumvernieuwing en het onderwijs. In samenspraak met de OnderwijsRaad (HvA opleidingsmanagers) en de OnderzoeksRaad (HvA lectoren) is een model ontwikkeld op basis waarvan de opleidingen een gemeenschappelijke taal en begrippenkader ontwikkelen voor het bepalen van de inhoud en het niveau van onderzoek als onderdeel van het curriculum.

9. *Grootstedelijk, Amsterdams profiel aanscherpen*

De bijzonderheid van de HvA wordt in hoge mate bepaald door haar vestigingsplaats: Amsterdam. Studenten van de HvA worden toegerust voor het werken in complexe grootstedelijke beroepssituaties. Daarin onderscheiden zij zich. Deze profilering is herkenbaar in alle onderwijs- en onderzoeksprogramma's. In de besluitvorming over de ontwikkeling van het onderwijsportfolio spelen de profilering van de HvA, de kwaliteit van de opleidingen, de maatschappelijke relevantie, het arbeidsmarktperspectief en de bijdrage aan het reguliere onderwijs een belangrijke rol. Profilering en inhoudelijke samenhang vormen de basis voor de positionering van opleidingen in de domeinen.

10. *HvA-Academie opzetten*

De ontwikkelingen en verbeteracties van het onderwijs vragen om goed toegeruste medewerkers. In 2011 is de HvA-Academie gestart. In deze corporate academie worden scholingen aangeboden voor en door medewerkers.

6.2 Onderwijskwaliteit en studiesucces

Hieronder volgt een beschrijving van de prestatie-indicatoren, de afspraken die de HvA daarover wil maken met het ministerie van OCW en de wijze waarop de HvA de gestelde doelen wil realiseren.

6.2.1 Indicator 1: Studiesucces

Het verhogen van het studiesucces is voor de HvA een belangrijke doelstelling. Het gemiddelde ligt nu op ca 60% en de ambitie van de HvA ligt hoger. De oorzaken van een lage score van de HvA als geheel zijn zeer divers; de verschillen tussen opleidingen zijn groot. Zo zijn er opleidingen met een hoog rendement (Voeding 89%, studierichting Fashion & Management 89%, Gezondheidszorg 81%), er zijn opleidingen die het gemiddeld goed doen (Techniek-opleidingen, Maatschappij en Recht-opleidingen, Media, Informatie en Communicatie 60-75%) en er zijn opleidingen met laag tot zeer laag rendement (Economie, pabo, lerarenopleidingen 30%-59%). Het gewogen gemiddelde van het HvA-rendement wordt sterk beïnvloed door de grote omvang van het aantal studenten dat aan de economische opleidingen studeert.

Voor opleidingen van het domein Economie en het domein Onderwijs worden op dit moment verbeterplannen uitgevoerd die zowel betrekking hebben op de kwaliteit van het onderwijs als op de onderwijsorganisatie. De effecten van die maatregelen op het studiesucces in 2015 zullen echter nog maar zeer gering zijn, omdat het cohort 2011 reeds is gestart en de nieuwe opleidingscohorten een doorlooptijd hebben van minimaal vier jaar.

Indicator 1a en 1b: Uitval en Switch 1e jaars (Actieplan onderwijs: punten 1, 2, 3 en 4)

Inleiding

Alle inspanningen zijn er op gericht om in de propedeuse zo snel mogelijk duidelijkheid te krijgen over de talenten en de slaagkans van elke student, zodat de studenten die in de hoofdfase worden toegelaten na drie jaar succesvol afstuderen en anderen goed worden verwezen.

Om de uitval en switch in en na het eerste studiejaar te beperken zet de HvA in op actieve intake en matching. Zodra dat wettelijk is toegestaan wordt ook selectie vóór de poort selectief ingezet. Dergelijke maatregelen zullen op termijn leiden tot vermindering van uitval en switch tijdens en na het eerste jaar. Maar op korte termijn is selectie voor de poort niet toegestaan en zullen verbetermaatregelen ten aanzien van intake en matching wellicht nog niet *direct* leiden tot afname van uitval en switch van eerstejaars.

Vanaf september 2012 komt er voor aanvang van de studie met alle studenten een eerste kennismaking (een gesprek, intake of assessment), op basis waarvan zij hun motivatie en kansen kunnen heroverwegen. Waar nodig – en indien wettelijk mogelijk – wordt bij bepaalde opleidingen voor de poort geselecteerd. Bijvoorbeeld op basis van de relatie tussen enerzijds de vooropleiding (mbo) en het vakkenpakket (havo, vwo) en anderzijds de gekozen hbo-opleiding. Vanaf de eerste dag worden studenten geconfronteerd met de inhoud, organisatie en cultuur die exemplarisch is voor het hbo-niveau en het beroep waarvoor wordt opgeleid. In de HvA worden studenten begeleid door docenten en studiebegeleiders. Zij gaan, mede op basis van studieresultaten, met de student in gesprek over prestaties, motivatie en toekomstmogelijkheden. Ook wordt, in de propedeuse, de inzet van hogere jaars student-mentoren gestimuleerd. De BAS-norm wordt streng gehandhaafd, kernvakken spelen een sleutelrol in het advies. Met ingang van het studiejaar 2012-2013 wordt de BAS-norm verhoogd tot 50 studiepunten. Een BAS heeft onder de huidige wet een beperkte betekenis: het verbiedt de student niet zich bij een andere instelling dan de HvA in te schrijven voor dezelfde opleiding – vice versa. De HvA pleit ervoor om de regelgeving in die zin aan te passen.

Ondanks alle activiteiten die 'voor de poort' worden ingezet om de juiste student op de juiste plaats te krijgen zal er altijd een aantal studenten zijn dat er tijdens de studie achter komt dat zijn eerste keuze niet de juiste keuze is. De propedeuseprogramma's zijn zo ingericht dat de student van meet af aan een goed beeld krijgt van de inhoud en het niveau van de studie en het toekomstige beroepenveld. 'Zit de student op de juiste plek' is in de propedeuse *het* onderwerp van gesprek tussen student en studieloopbaanbegeleider. Dit gesprek wordt gevoerd op basis van de studieresultaten (haalbaarheid) en de motivatie van de student. Als er gereede twijfel bestaat, gaat het gesprek

over mogelijke alternatieven, als eerste binnen de HvA. Decanen en het 'oriëntatietraject' met experts op het terrein van keuzeprocessen ondersteunen de student hierbij. De daartoe aangestelde studieloopbaanbegeleider van een alternatieve opleiding voert een intakegesprek met de student. Met ingang van het studiejaar 2012-2013 heeft elke opleiding, in nauwe samenwerking met de examencommissie, voor studenten die switchen een 'switchprogramma met voorwaarden' geformuleerd. Voor verwante overstap in het eerste blok wordt gestreefd naar overstap zonder studievertraging.

Context

De G5 hogescholen hebben onderling de DUO-cijfers uitgewisseld om de cijfers op uitval van eerstejaars hoger onderwijs voltijdse bachelor opleidingen per instelling, en het percentage studenten dat binnen de instelling overstapt naar een andere opleiding met elkaar te vergelijken.

Tabel: benchmark G5 (HS Utrecht, Den Haag, Inholland, Amsterdam, Rotterdam)

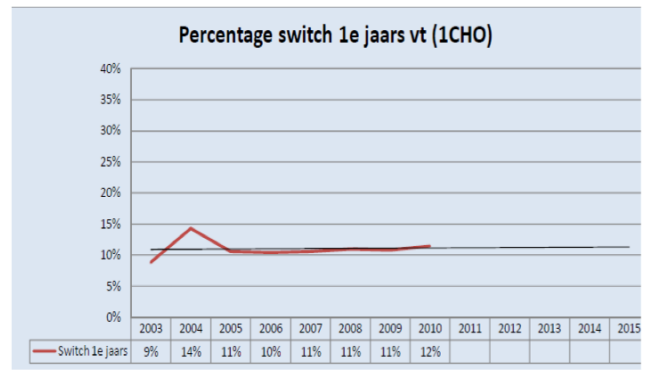
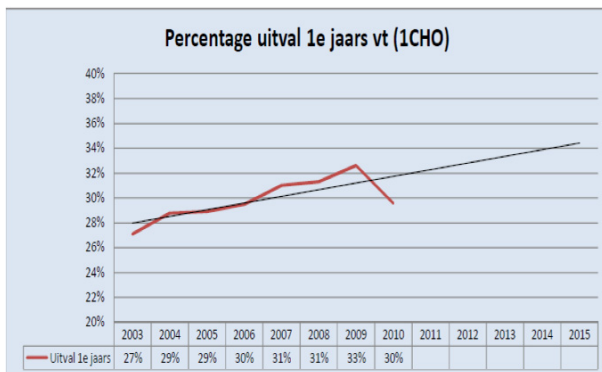
Uitval 1 ^e Jaar in de G5						Switch 1 ^e jaars in de G5					
Uitval 1 ^e jaars voltijd studenten cohort 2010	HU	HHS	HIH	HvA	HR	Switch Cohort2010	HU	HHS	HIH	HvA	HR
gezondheid	28,6%	28,2%	28,9%	30,1%	24,5%	gezondheid	6,2%	4,3%	3,6%	7,7%	8,1%
landbouw			27,5%			landbouw			4,3%		
economie	34,7%	29,7%	33,6%	29,0%	22,1%	economie	12,7%	16,3%	6,9%	13,6%	12,0%
GM	29,6%	34,2%	34,6%	26,8%	23,8%	GM	9,1%	8,0%	10,2%	8,2%	14,2%
TC			11,5%		17,0%	TC			0,0%		2,6%
onderwijs	42,0%	34,5%	31,2%	41,6%	34,8%	onderwijs	7,0%	3,4%	5,6%	8,8%	9,6%
techniek	28,8%	24,1%	39,2%	27,9%	23,2%	techniek	10,8%	10,2%	5,5%	12,0%	11,4%
totaal	32,3%	29,1%	33,5%	29,6%	23,8%	totaal	9,9%	11,7%	6,9%	11,5%	11,0%

Bron duo/1cho

Het percentage studenten dat uitvalt binnen de instelling en het aantal dat overstapt naar een andere opleiding binnen de instelling ligt relatief hoog in vergelijking met mono-sectorale hogescholen. Dit is ook logisch omdat de selectieve en verwijzende functie van de propedeuse bijdraagt aan de maatregel om de student snel (binnen een jaar) op de juiste plek in de studie te krijgen. De hogeschool formuleert daarom geen ambitie om het percentage te verlagen. De HvA accepteert dat, gezien haar studentenpopulatie, maximaal 1/3 van de eerste jaars studenten uitvalt. Het percentage switch zal naar onze verwachting de komende jaren zelfs nog iets kunnen toenemen. In de afgelopen jaren is gebleken dat de switchers het relatief goed doen. Dat beschouwen wij ook als een vorm van studiesucces.

Nulmeting

Uit onderstaande figuur blijkt de ontwikkeling van eerstejaars uitval en switch bij de HvA op voltijdse bacheloropleidingen. De cijfers zijn afkomstig van DUO en hebben betrekking op collegejaren 2003 t/m 2010. De ontwikkeling laat een lichte toename van uitval zien zonder propedeuse en een lichte daling van de uitval met propedeuse en met een bindend afwijzend studieadvies.

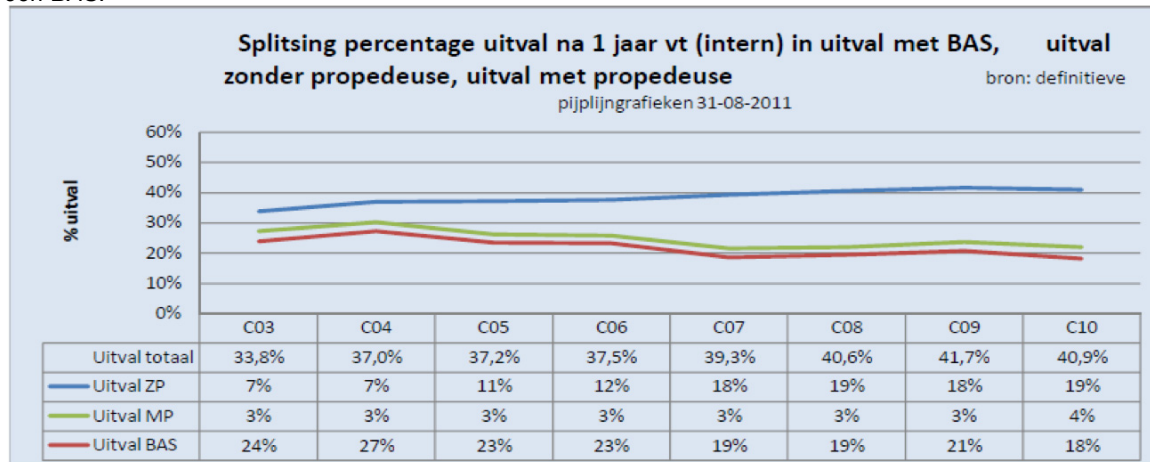


Uit de trendlijn blijkt een toename van de uitval en een stabiele ontwikkeling van het percentage switchers binnen de HvA. Naar verwachting zal het percentage switchers de komende jaren toenemen als gevolg van een scherpere verwijzing van de student gedurende de propedeutische fase van de opleiding.

Overwegingen

Uit analyse van interne gegevens blijkt dat ongeveer 3% van de studenten de HvA verlaat direct na het behalen van het propedeusecertificaat. In veel gevallen voor een overstap van HBO-Rechten naar de bachelor Rechten aan de UvA. Bij de UvA was in 2009 6,3 % van de instroom in de bachelor toelaatbaar met een HBO-P getuigschrift. Het ging toen om 400 HBO-P studenten, waarvan 144 (is 36%) afkomstig was van de HvA.

Figuur: ontwikkeling uitval voltijd studenten na 1 jaar zonder propedeuse, met propedeuse en met BAS. Uit deze figuur blijkt de uitval (inclusief switch) naar uitval zonder propedeuse, uitval met propedeuse en uitval op basis van een BAS.



Bron definitieve cijfers intern HvA peildatum 31/10/2011 Volg+C

Om de uitval verder terug te dringen moeten de nieuwe wettelijke maatregelen, waarbij doorstroom vanuit het hbo met een propedeusediploma naar de bachelor van de wo-opleiding wordt afgesloten, geïmplementeerd zijn. Daarnaast moet een hogeschool kunnen beschikken over de aangekondigde wettelijke instrumenten ter verhoging van de kwalitatieve instroom om vooral de uitval zonder propedeuse (excl. BAS) terug te brengen alsmede vervroegde inschrijving.

Prestatieafpraak 1a+b: Uitval en Switch eerstejaars

- ▶ Focus in voorlichting: reëel beeld van opleiding, beroep en arbeidsmarktperspectief (2011);
- ▶ Aansluiting bij vooropleidingen (inhoud, niveau en werkvormen) (2011);
- ▶ Selectieve invoer van numerus fixus en opleidingsgerelateerde selectie (2012);
- ▶ Studiebegeleiding op maat, die start met een intake met elke student voor aanvang van de studie (2012);
- ▶ Meer contacturen (minimaal 560 in de propedeuse) met aanwezigheidsplicht (2012);
- ▶ Aanscherping van de BAS-norm (50 ec) en beperking van het aantal herkansingen (2012);
- ▶ Grootstedelijkheid en onderzoek zijn opgenomen in alle curricula (2012);
- ▶ Lectoren zijn betrokken bij het onderwijs, curriculumontwikkeling en -innovatie; docenten zijn betrokken bij het onderzoek. (2011 en 2012);

Met deze maatregelen wil de HvA stevig investeren waardoor het uitvalpercentage - exclusief switch - stabiliseert op een niveau van maximaal 30% van de eerstejaars ho-studenten in de voltijdse bachelor opleiding aan de HvA. Gemeten over het studiejaar 2014/2015 op basis van de externe cijfers en definities van DUO/RC;

De HvA wil vanaf 2014 dit percentage terugbrengen tot maximaal 25%

Ontbindende voorwaarden bij deze prestatieafpraak is dat de wettelijke maatregelen: a) vervroeging van de wettelijke aanmeldingsdatum voor het nieuwe studiejaar naar uiterlijk 1 mei b) meer wettelijke mogelijkheden om te selecteren voor de poort en c) afschaffen van de mogelijkheid om toegelaten te worden tot wo-bachelor op basis van hbo-propedeuse uiterlijk met ingang van het studiejaar 2014-2015 van kracht zijn.

Studiekompas

De HvA heeft vanaf 2012 de beschikking over het 'studiekompas'. Het studiekompas levert opleidingsmanagers, docenten en studieloopbaanbegeleiders signalen over de studievoortgang van de studenten, per studiefase en per onderwijsblok van 10 weken. Hiervoor zijn standaardrapporten beschikbaar die vijf keer per jaar worden geactualiseerd en waarmee de studieprestaties van individuele studenten inzichtelijk wordt gepresenteerd. Met dit, voor de HvA, nieuwe instrument kunnen opleidingsmanagers, docenten en studiebegeleiders elk onderwijsblok met elkaar en met de betreffende studenten in gesprek over de te ondernemen acties. De op actie gerichte rapportages verhogen de mogelijkheden om de prestatie-indicator studiesucces tussentijds te beïnvloeden.

Een ander standaardrapport van het studiekompas geeft inzicht in het aantal behaalde studieonderdelen is per onderdeel (vak) zichtbaar hoeveel studenten voor het tentamen zijn geslaagd, gezakt en hoeveel studenten nog niet hebben deelgenomen

Indicator 1c: Rendement hoofdfase (Actieplan onderwijs: punten 3, 5, 6, 7, 8 en 9)

Diplomarendement van voltijdse hbo bachelor studenten na het eerste jaar herinschrijven en na vijf jaar opleiding (hoofdfase C+1)

Inleiding

Vanaf het tweede jaar van inschrijving is het doel: een succesvolle afronding van de studie. Het succes van de propedeutische functies moet zich vertalen in het studiesucces van de hoofdfasestudenten. De HvA begeleidt studenten die zijn toegelaten in het tweede jaar bij het behalen van het einddiploma, indien mogelijk binnen drie jaar. De kwaliteit en het niveau van de opleiding blijft te allen tijde voorop staan. De HvA realiseert zich dat, gezien de resultaten op dit moment en de weerbaarheid van het onderwerp, er een lange weg te gaan is. Daarom zijn in de convenanten voor elke opleiding realistische streefcijfers afgesproken, waarbij, over het totaal genomen, sprake is van een robuuste verbetering.

Uitgangspunt daarbij is: hoe verder in de studie, des te groter de verantwoordelijkheid van de opleiding voor tijdige en succesvolle afronding. Het eindniveau van de opleiding wordt bepaald op basis van de eisen van het afnemend veld en het vervolgonderwijs (wo en hbo masters). Borging van het eindniveau is verzekerd door een waterdicht kwaliteitszorgsysteem. De examencommissies spelen hierin een cruciale rol. Leden van examencommissie worden in de HvA- Academie geschoold. Certificering is voorwaarde voor het lidmaatschap van de examencommissie.

Net als in het eerste jaar is sprake van kennisoverdracht en van activerende en interactieve werkvormen. Naarmate zij verder in hun studie zijn reguleren studenten hun studie in toenemende mate zelf. In de loop van de studie worden docenten en studenten meer 'learning partners' die, elk op basis van hun eigen verantwoordelijkheid, bijdragen aan de ontwikkeling van de opleiding en van het beroep.

Studenten leren niet alleen een beroep, zij leren ook leven en samenleven en verantwoordelijkheid nemen als professional van de 21e eeuw. Zij maken deel uit van verschillende (fysieke en digitale) groepen en netwerken binnen en buiten de HvA. Zo komen zij in aanraking met andere visies en overtuigingen, leren zij om vraagstukken te beschouwen vanuit verschillende gezichtspunten en om samen te werken.

Context

Tabel: benchmark G5 (HS Utrecht, Den Haag, Inholland, Amsterdam, Rotterdam)

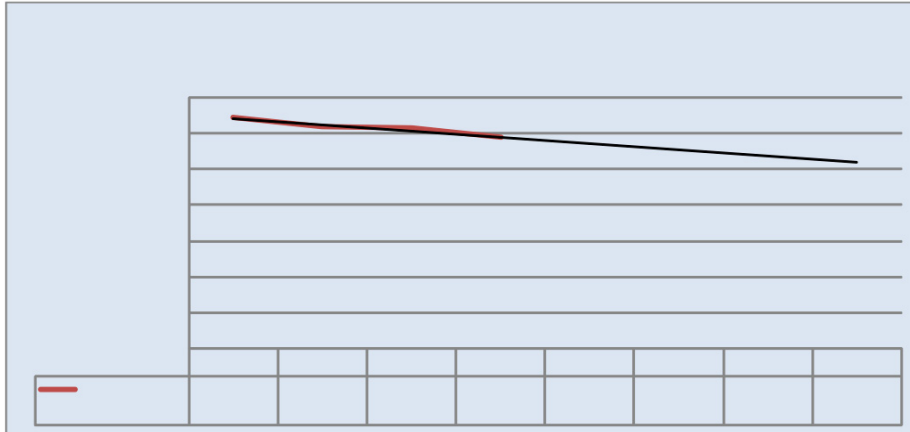
cohort 2006 bachelor	HU	HHS	HIH	HvA	HR
gezondheid	75,2%	69,8%	65,0%	74,8%	70,4%
landbouw			72,0%		
economie	55,5%	55,1%	53,4%	51,7%	62,5%
GM	67,0%	66,4%	70,3%	68,3%	75,0%
TC			94,7%		69,0%
onderwijs	59,8%	72,3%	73,9%	52,3%	61,5%
techniek	66,1%	60,7%	60,9%	62,8%	58,5%
totaal	63,2%	60,8%	60,6%	58,8%	64,2%

Bron: Duo / 1 CHO

Nulmeting

Het diplomarendement van de HvA laat een dalende trend zien van 65% in 2003 tot 59% in 2006.

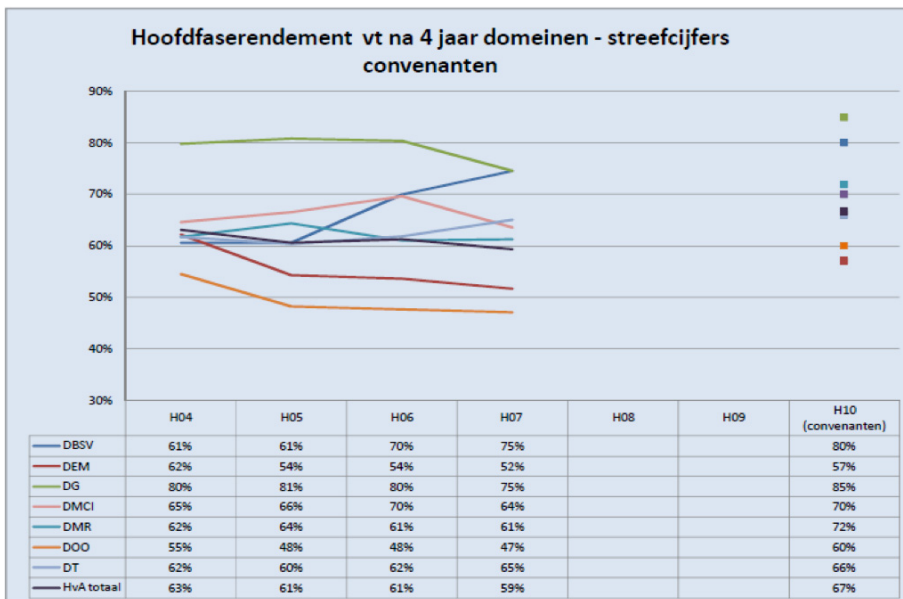
Tabel: Ontwikkeling bachelor rendement na c+1 vanaf 1e jaar herinschrijven op hoofdfase bacheloropleiding voltijd studenten



Bron: duo/1cho

Overwegingen

In de convenanten met domeinen van de HvA zijn afspraken gemaakt over de verbetering van de hoofdfase rendementen. Hiervoor is nieuw beleid geformuleerd en zijn actieplannen uitgewerkt.



Indien de jaarlijkse rendementen zich conform historische ontwikkeling zouden voortzetten is sprake van een daling van het rendement.

Indien alle domeinen conform de prestatieafspraken in de convenanten hun beoogde prestaties realiseren op de hoofdfaserendementen en de verhoudingen in studentenaantallen per domein ongewijzigd blijven, komt per (gewogen gemiddelde) saldo de HvA op een rendement van 67% . Vooral het (grote) Domein Economie & Management heeft op dit moment een relatief laag studiesucces en zal dit percentage flink moeten verhogen om de doelstelling te realiseren.

Prestatieafpraak 1c: rendement hoofdfase

De Hogeschool van Amsterdam zet de huidige daling van bachelorrendement om in een lichte stijging van het rendement naar 60% naar de stand van zaken t/m studiejaar 2014/2015.

Dit betreft de voltijd studenten die zich na een jaar herinschrijven en binnen vijf jaar opleiding het diploma behalen. Dit betreft zowel de vierjarige bacheloropleiding als de driejarige variant voor vwo'ers.

De hogeschool zet in op verbetering van opleidingen die lage rendementen genereren (30-60%) en zal opleidingen met een hoog rendement op dat niveau houden.

De HvA wil dit percentage verhogen: vanaf 2016 naar 60-65% en vanaf 2018 naar 65-70%.

Ontbindende voorwaarden bij deze prestatieafpraak is dat de wettelijke maatregelen: a) vervroeging van de wettelijke aanmeldingsdatum voor het nieuwe studiejaar naar uiterlijk 1 mei b) meer wettelijke mogelijkheden om te selecteren voor de poort en c) afschaffen van de mogelijkheid om toegelaten te worden tot wo-bachelor op basis van hbo-propedeuse uiterlijk met ingang van het studiejaar 2014-2015 van kracht zijn.

6.2.2 Indicator 2: Kwaliteit / excellentie (Actieplan onderwijs: alle punten; i.h.b. 6, 7, 8, en 9)**Inleiding**

In paragraaf 1 ('Voorgeschiedenis') staat beschreven dat de kwaliteit in toenemende mate zwaarder weegt dan kwantiteit. Die koers is geïntensiveerd in het huidige instellingsplan 'Oog voor Talent' (2011-2014). De onderwijs- en onderzoeksagenda *Creating Tomorrow* en het tienpuntenplan van het Actieplan Onderwijs zijn gericht op verbetering van de onderwijskwaliteit. De HvA meet kwaliteit systematisch op basis van de prestatieafspraken die met de domeinen zijn vastgelegd in convenanten.

Prestatieafpraak 2a: Instellingstoets

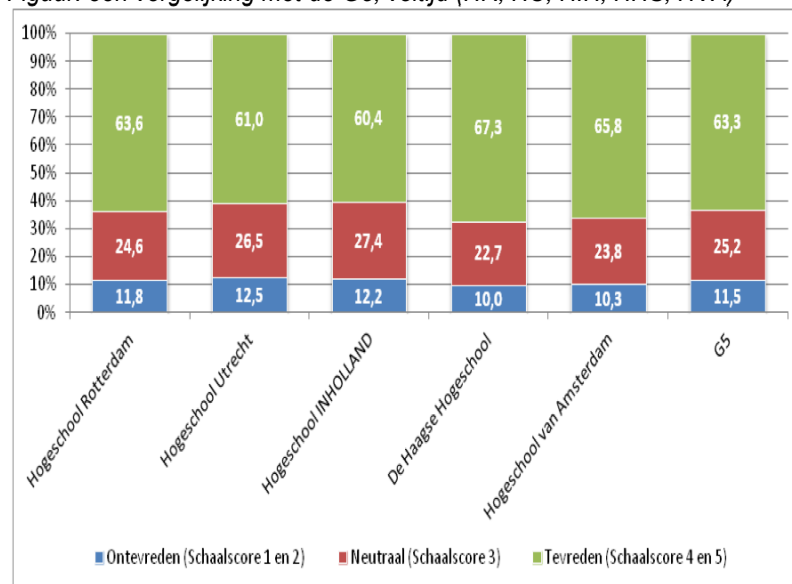
- ▶ De HvA ondergaat in 2013 de Instellingstoets van de NVAO.
- ▶ Mogelijke aandachtspunten die daarbij naar voren komen zijn uiterlijk eind 2014 aangepakt.

In de kwaliteitszorg staan het studiesucces van studenten en de tevredenheid van stakeholders (studenten, alumni, werkveld) centraal. De tevredenheid van studenten in de HvA is in de afgelopen jaren heel geleidelijk toegenomen. Gezien het grote pakket aan maatregelen dat genomen wordt, met daarbij meer focus, sturing en discipline is de verwachting dat deze tevredenheid van studenten de eerstkomende jaren gehandhaafd blijft. Op langere termijn verwacht de HvA dat de maatregelen zullen leiden tot stijging van de tevredenheid.

De indicator 'kwaliteit' betreft het studentenoordeel over de opleiding in het algemeen (bron NSE). Het betreft het aandeel van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van februari 2011 of het laatst beschikbare jaar dat tevreden (score in categorie 4) of zeer tevreden (score in categorie 5) is over de opleiding in het algemeen, van het totaal aantal respondenten (voltijd studenten) aan de instelling.

Context

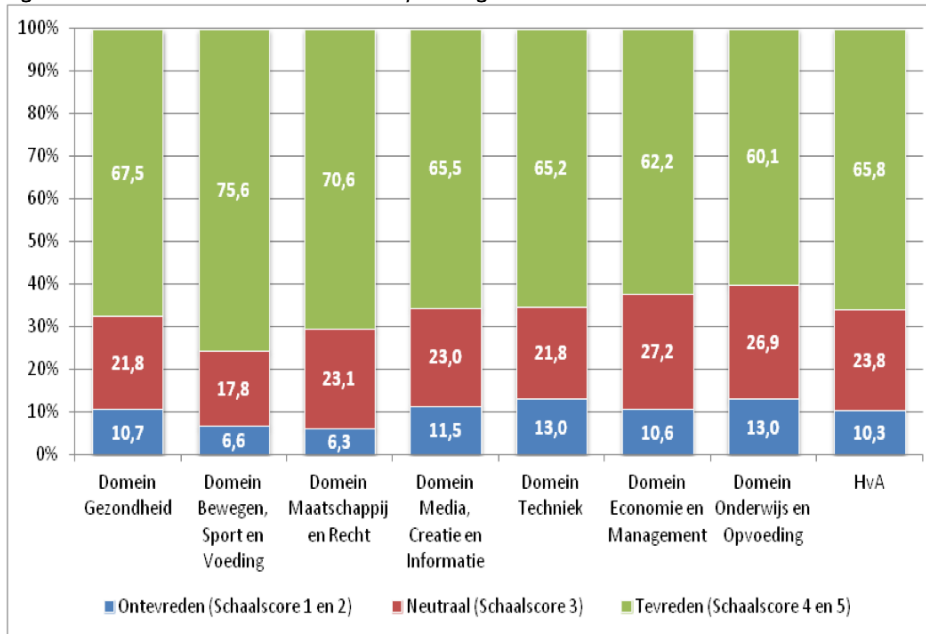
Figuur: een vergelijking met de G5, voltijd (HR, HU, HIH, HHS, HVA)



Bron: NSE

Nulmeting

Figuur: studenttevredenheid over de opleiding.



Prestatieafpraak 2b: Kwaliteit

- De HvA consolideert het aandeel studenten dat een 4 of 5 scoort op de vraag 'tevredenheid opleiding' op 65%, te meten naar de stand van zaken in 2015.

6.2.3 Indicator 3a: Maatregelen; docentkwaliteit (Actieplan onderwijs: punt 10)

Inleiding

Docenten zijn cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs. Toegeruste docenten (teams) bieden uitdagende en goede georganiseerde onderwijsprogramma's met activerende en interactieve werkvormen. Zij leren studenten om kennis te verwerven, die professioneel te wikken en te wegen en hun keuzes te verantwoorden. Docenten investeren in de relatie met studenten, zij hebben hoge verwachtingen van hen en spreken die uit. Zij toetsen hun prestaties, geven feedback en confronteren studenten als dat nodig is. Zo leiden zij studenten op tot competente professionals.

Dit alles vraagt om voortdurende bij- en nascholing van docenten (teams) en medewerkers die zowel hun vakkennis als hun didactische kennis up-to-date moeten houden en moeten anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Dit gaat de HvA vormgeven in de recent opgerichte 'HvA-Academie' waar docenten en medewerkers 'corporate' scholingen volgen.

Docenten dienen een niveau hoger te zijn opgeleid dan de studenten. In het verleden hechtte de HvA veel belang aan de praktijkervaring van docenten. Het accent lag minder op het opleidingsniveau en didactische vaardigheden. Daarom ligt het percentage docenten met een mastertitel op dit moment relatief laag. In de komende periode gaat de HvA inzetten op verhoging van het percentage.

Nulmeting

De nulmeting is reeds beschikbaar naar de peildatum 29 februari 2012: 63,8% van het OP binnen de HvA heeft een mastertitel. 64,6% van de docenten heeft een mastertitel.

Deze nulmeting heeft bij de HvA plaatsgevonden op basis van de graad master. De HvA levert evenwel graag een aanvulling op de gehanteerde definitie, door voor de prestatieafpraak alle docenten mee te tellen die een graad/kwalificatie hebben behaald voor één niveau hoger opgeleid dan de hbo-opleiding. Hieronder vallen bijvoorbeeld de MO-B, de Voortgezette opleidingen HSAO, HGZO, HTO, Sport etc.

Overwegingen

De HvA wil dat docenten zelf een voorbeeld zijn van de kwaliteit van professionals waarvoor wordt opgeleid. Ontwikkeling van talent en excellentie van studenten vraagt immers om docenten die opvallen door hun expertise, vakkennis, (maatschappelijke) betrokkenheid bij de beroepspraktijk waarvoor zij opleiden en door hun

pedagogisch-didactische vaardigheden. Docenten bij de HvA dienen een niveau hoger zijn opgeleid dan het niveau waarvoor zij de studenten opleiden.

Met deze gedachte is de HvA in 2011 gestart met het invoeren van een traject Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO). Dit is een ontwikkelgericht instrument waarmee (startende) HvA-docenten worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling. Dit BKO-traject behelst drie jaar waarbij als uitgangspunt wordt gehanteerd dat docenten in deze periode een didactische aantekening behalen. Hieraan voorafgaand worden startende docenten ondersteund met een korte didactische cursus zodat ze voorbereid voor de klas komen te staan. Tevens heeft de HvA een aannamebeleid ontwikkeld waarbij de eis is gesteld dat docenten die in vaste dienst komen, zowel over het masterniveau als over de didactische bevoegdheid beschikken. Docenten die reeds in dienst zijn worden selectief gestimuleerd om een master te halen of te promoveren en worden hiertoe gefaciliteerd door het beschikbaar stellen van tijd. De HvA activeert docenten om gebruik te maken van de Lerarenbeurs.

In het kader van het HvA-functiegebouw onderzoekt de HvA de mogelijkheid om loopbaanpaden te ontwikkelen voor docenten op het gebied van onderwijs, onderzoek en management. Hiermee wordt ingespeeld op de groeiende vraag van docenten om hun loopbaan op een goede manier vorm te geven en hierin ook ondersteund te worden.

Prestatieafpraak 3a: maatregelen, docentkwaliteit

- ▶ Het aandeel van de docenten met een master in het totaal aantal docenten omvat 72% naar de stand per 31/12/2015.

Indicator 3b: Maatregelen; onderwijsintensiteit (Actieplan Onderwijs punten 3, 5 en 7)

Het aantal contacturen in de HvA-opleidingen is rond de eeuwwisseling met het 'leren-leren'- onderwijsconcept drastisch verminderd. Inmiddels hebben verschillende onderzoeken, het studiesucces en de studenttevredenheid van de afgelopen jaren inzicht gegeven in de contraproductieve werking hiervan en is, met behoud van de positieve aspecten van dit onderwijsconcept, zoals bijvoorbeeld de beroepsgerichtheid van het onderwijs, het roer omgegooid. Bij aanvang van de studie wordt, zowel wat betreft de inhoud als de didactische werkvormen, aangesloten bij de veelal schoolse omgeving waarin de studenten zijn opgeleid. In de convenanten met alle opleidingen is vastgelegd dat de studenten in de propedeuse minimaal 13 klokuren per week contact hebben. Hierbij wordt uitgegaan van een studiejaar van 42 lesweken. De HvA verbindt zich dan ook van harte aan de door OCW voorgestelde prestatieafpraak van 12 uur.

Het doel van de verhoging van contacttijd is het verbeteren van het studiesucces. Verhoging van de contacturen is daarin een bewezen succesvol middel. Deze verhoging is geen doel op zichzelf: hij moet zijn gefundeerd op een visie op onderwijs. De HvA-brede visie is hiervoor de basis. In de domeinen en opleidingen wordt deze visie – in lijn met het werkveld waarvoor wordt opgeleid – op eigen leest geschoeid. Dit betekent bij een aantal opleidingen: bijstelling van het onderwijsconcept en een meer of minder fundamenteel herontwerp van het curriculum. Het gaat niet hier alleen om een structuurwijziging. Minstens zo belangrijk is de kwaliteit van de contacturen, de betrokkenheid van een 'dedicated team' uitstekende docenten, activerend onderwijs, persoonlijke aandacht en feedback. Voor de uitwerking van deze onderwerpen is de onderwijsagenda *Creating Tomorrow* richtinggevend.

Prestatieafpraak 3b: maatregelen; onderwijsintensiteit

- ▶ In 2015 bevat het propedeuseprogramma van elke voltijds bacheloropleiding tenminste 12 klokuren contact per week. Hierbij wordt uitgegaan van een studiejaar van 42 lesweken.

Indicator 3c: maatregelen; indirecte kosten (Actieplan Onderwijs punt 3)

Inleiding

Een laatste onderwerp is het percentage indirecte kosten in het onderwijs: hoeveel euro wordt er uitgegeven aan andere dingen dan aan 'de docent voor de klas'?

Context

Sinds 1993 voert de HvA strak beleid op de indirecte kosten. Met de toename van de omvang van de HvA-organisatie door het studentenvolume en docentenvolume bleek een kanteling van de centraal gestuurde organisatie naar een decentrale domeinorganisatie noodzakelijk voor de besturing van het onderwijs. Hiermee is ook een toename van het ondersteunend personeel gepaard gegaan, die, indien deze wordt gerelateerd aan de studentenaantallen, een vrij constante lijn laat zien in de verhouding tussen OP en OBP. De definitie van OP en OBP binnen de HvA en OP en OBP zoals het ministerie hanteert zijn niet 1 op 1 gelijk. Het verschil zit met name in

de onderwijs- en onderzoeksondersteunende functies. In de benchmarkdefinitie die bureau Berenschot gebruikt komen deze functies terug in categorie 9: de onderwijsspecifieke overhead. Voor de indicator OP/OOP is voor de vergelijking tussen de 5 grote hogescholen de volgende informatie beschikbaar op de website van de HBO-raad. Hoe hoger de uitkomst van de ratio, hoe meer fte wordt ingezet op onderwijs.

Tabel: benchmark G5 (HS Utrecht, Den Haag, Inholland, Amsterdam, Rotterdam)

Verplichte PI indirecte kosten:	HU	HHS	HIH	HvA	HR
Indirecte kosten OP-OOP	1,40	1,64	1,16	1,48	1,32

Bron: hmi hboraad RC.

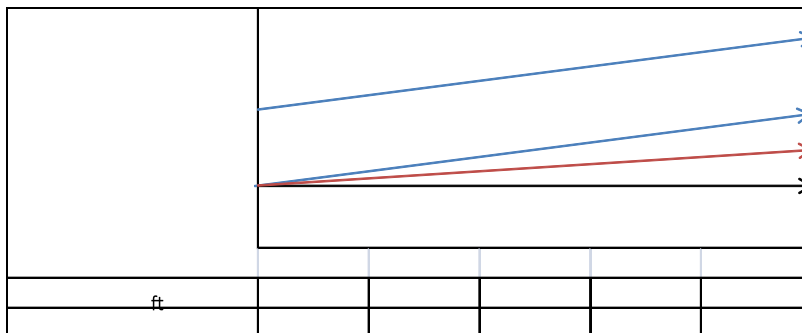
Definitie nulmeting

De OCW-definitie van de verhouding OP/OOP is als volgt: Het OP omvat onderwijzend personeel of docerend en onderzoekend personeel. Studentassistenten en tutoren worden bij deze indicator niet als OP meegeteld. Het OOP omvat ondersteunend en beheers-personeel.

Overwegingen

De meerjarige verwachting van de HvA (op basis van ongewijzigd beleid per 1/9/2011) is een verdere groei van het aantal studenten en daarmee ook van de totale formatie. De groei van de formatie kan in extremo op twee manieren plaatsvinden (zie grafiek):

1. OP en OBP groeien in een vaste verhouding (de blauwe lijn: de huidige 59/41)
2. Het OBP blijft stabiel en alle groei wordt in het OP geïnvesteerd



De HvA wil meer inzet op onderwijzend personeel. Ook de maatschappelijke tendens staat groei van het aandeel OBP in de weg. De absolute aantallen OBP stabiel houden bij een groeiende organisatie lijkt onmogelijk, zeker zonder verdergaande en verregaande automatisering van processen binnen de HvA. Lineair meestijgen is echter gezien de publieke discussie over overhead-verhoudingen niet haalbaar. Een compromis zou daarom zijn om een deel van de groei om te zetten in OP en een deel in OBP.

Voor verhoging van kwaliteit en vermindering van overhead zijn op HvA-niveau een tweetal programma's gedefinieerd waarmee de uitvoering ter hand zal worden genomen in 2012/2013. Dit betreft enerzijds het project Verbetering Control op Alle Niveaus (VCON) en anderzijds het project "Doelmatigheid". Aandacht voor dit aspect zal tevens worden geborgd binnen de reguliere jaarlijkse planning & control cyclus.

Prestatieafpraak 3c: maatregelen; indirecte kosten

- ▶ De verhouding tussen OP: OOP zal stijgen naar 1,6 (peildatum 31/12/2015)
- ▶ De procentuele verhouding tussen OP en OOP wordt dan 61,5% vs 38,5% (peildatum 31/12/2015)

7. Onderzoek en valorisatie

7.1 Algemeen

Het onderzoek van de HvA versterkt in de eerste plaats het onderwijs en leidt tot verdieping van de inhoud en verhoging van het niveau. De onderzoeksprogramma's en de lectoren zijn nauw verbonden met het onderwijs. En omgekeerd: elke opleiding is verbonden met een of meer onderzoeksprogramma's en lector(en).

In de visie van de HvA heeft onderzoek drie functies die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn:

- ▶ het ontwikkelen van nieuwe kennis
- ▶ bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en de professionalisering van docenten
- ▶ bijdragen aan de kwaliteit van de beroepspraktijk en de samenleving (valorisatie).

Per domein zijn streefcijfers bepaald voor de kwaliteit van onderzoek, voor toename van tweede en derde geldstromen, het aantal publicaties, spin-offs, licentieovereenkomsten en resultaten van de samenwerking met maatschappelijke / innovatieve partners in de regio.

Het streven is dat de HvA in 2015 wordt (h)erkend als een kennisinstelling waar goed onderzoek wordt verricht en waar relevante kennis wordt ontwikkeld en gedeeld (Instellingsplan 2011-2014).

Prestatieafpraak 4: kennisontwikkeling

HvA-breed neemt het aantal (peer reviewed Engelstalige) wetenschappelijke publicaties, publicaties in vaktijdschriften en het aantal octrooien toe.

Deze prestatieafpraak wordt nog concreet uitgewerkt. De belangrijkste doelstelling van de HvA is om de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Onderzoek levert daaraan een eigen bijdrage. Het gaat enerzijds om de toerusting van studenten: zij ontwikkelen een onderzoeksattitude, leren 'evidence based' handelen, zelf onderzoek doen en onderzoeksresultaten interpreteren en anderzijds om de kwaliteit en innovatie van het curriculum: nieuwe kennis wordt in het curriculum geïmplementeerd, bijvoorbeeld door gastcolleges van lectoren, of een jaarlijkse update van het lesmateriaal, of het ontwikkelen van een minor.

Om deze impuls aan het onderwijs te kunnen geven, moeten de onderzoeksprogramma's van goede kwaliteit zijn. In de HvA zijn 39 lectoren werkzaam, verdeeld over de 7 domeinen. Bijna alle onderzoeksprogramma's maken deel uit van samenwerkingsverbanden met bedrijven, maatschappelijke instellingen en kennisinstellingen die gezamenlijk werken aan het omzetten van kennis in diensten of producten waaraan de beroepspraktijk behoefte heeft. De RAAK-projecten van de Stichting Innovatie Alliantie zijn hiervan een goed voorbeeld. Ze zijn erop gericht kennis te ontwikkelen op basis van vraagarticulatie in de praktijk en daarmee het innovatievermogen van de beroepspraktijk te verbeteren. Dat kunnen zowel (MKB) bedrijven als publieke instellingen zijn. De HvA participeert momenteel in 14 lopende RAAK-projecten.

Deze RAAK-programma's van de Stichting Innovatie Alliantie zijn een belangrijke bron van inkomsten. Van de sinds 2005, 290 gestarte RAAK-projecten zijn er 25 toegekend aan de HvA. De HvA streeft ernaar dat in elk onderzoeksprogramma één lopend RAAK-project is opgenomen.

De diversiteit in onderzoekdisciplines in de HvA levert veel verschillende kennisproducten op die voor professionals en een breder publiek interessant zijn. Voorbeelden daarvan zijn: databases, een nieuwe interventie in een zorgprogramma, en nieuw concept voor de ruimtelijke planning van stedelijke gebieden of een nieuw logistiek concept, een nieuwe elektronische device, een ontwerp (kan bestaan uit bijvoorbeeld een tekstuele beschrijving, een Computer-Aided Design model, een tekening, een patroon of een schaalmodel), open source software, bijstelling van beleid, implementatie van een informatiesysteem of andere werkwijze etc.

De HvA versterkt de samenwerking met de beroepspraktijk en maatschappij door aan te sluiten bij de kennis- en innovatieagenda van de regio Amsterdam onder regie van de Amsterdam Economic Board (AEB) en sluit op nationaal niveau aan bij de topsectoren van EL&I.

Figuur: relatie HvA – speerpunten / thema's met AEB en EL&I topsectoren.

EL&I Topsectoren	Amsterdam Economic Board (AEB)	Urban management	Urban vitality	ICT, creatieve industrie en zakelijke dienstverlening	Logistiek en verplaatsing
Chemie					
Energie					
Water					
Tuinbouw & agro food	Flowers & food				
Life sciences	Rode life sciences				
High Tech					
Logistiek	Logistiek & handel				
Creatieve industrie	Creatieve industrie				
	Zakelijke diensten				
	ICT				
	Toerisme en congressen				

7.2 Zwaartepunten en selectief budget

De HvA wil in aanmerking komen voor het selectief budget op basis van excellentieprogramma's, driejarige vwo-trajecten en voor de zwaartepunten. De driejarige programma's voor vwo'ers staan beschreven in paragraaf 6.1 (blz 13).

Hieronder volgt een beschrijving van de excellentieprogramma's en de zwaartepunten.

Excellentie

In alle opleidingen van de HvA worden excellentieprogramma's aangeboden. Deze programma's zijn geënt op de HvA-brede visie op excellentie die, in interactie met studenten, docenten en werkveld, per opleiding specifiek vorm en inhoud worden gegeven. De ontwikkeling van de programma's is in 2009 gestart en inmiddels is sprake van verankering en verbinding met het reguliere onderwijs.

Excellentie-ontwikkeling in de HvA is gericht op twee aspecten: het herkennen van 'latente' talenten en het ontwikkelen van 'erkende' talenten. Deze beide invalshoeken dragen bij aan de profilering van de HvA als grootstedelijke hogeschool. Alle ('latente') studenten van het eerste en tweede studiejaar worden uitgenodigd om deel te nemen aan een Studium Excellentieprogramma. Zij onderzoeken hun eigen mogelijkheden en ambities ten aanzien van excellentie. De honourstrajecten in het derde en vierde jaar van de opleiding zijn gericht op daartoe geselecteerde ('erkende') excellente studenten. De programma's zijn zowel inhoudelijk als in de mate van complexiteit en in de mate van zelfsturing van hoog niveau.

De HvA onderscheidt vanuit het perspectief van het hbo en het werkveld drie aspecten van excellentie.

- Excellentie ten aanzien van *specifieke professionaliteit* in een bepaalde beroepspraktijk. Dit aspect van excellentie raakt het op hoog niveau uitvoeren van complexe opdrachten uit het werkveld.
- Excellentie ten aanzien van *generieke professionaliteit*. Dit aspect van excellentie betreft bijvoorbeeld projecten op het terrein van innovatie, ondernemerschap, creativiteit en leiderschap.
- Excellentie ten aanzien van *kennisontwikkeling*. Dit aspect van excellentie betreft bijvoorbeeld participatie in kenniskringen, wetenschappelijke projecten en het op hoog niveau uitvoeren van complexe theoretische opdrachten.

Voor alle drie deze aspecten van excellentie worden programma's aangeboden.

De ontwikkeling van deze programma's wordt ondersteund en gesubsidieerd door 'Sirius'. In september 2011 zijn de programma's in dat kader gevisiteerd. Er is grote waardering voor het onderscheid tussen latente en erkende talenten en voor de driedeling in typen excellentie.

De kwaliteit van de programma's is mede geborgd door de prestatieafspraken die met Sirius zijn gemaakt.

- ▶ Over de participatie aan de excellentieprogramma's en het studiesucces van de studenten:
- ▶ 6% van de studenten start het programma in de propedeuse en 80% daarvan rondt het programma met succes af; in de hoofdfase is dit 5% (start) en 90% (succes).
- ▶ Over de waardering van de programma's: waardering van 4.0 op een schaal van 1-5
- ▶ Over de effecten op het reguliere programma: de waardering voor het reguliere programma stijgt met 0,5; het percentage studenten dat zich niet voelt uitgedaagd halveert; studenten die een excellentieprogramma volgen, besteden gemiddeld 10% meer tijd aan

hun studie dan reguliere studenten en tenslotte: minimaal één onderwijsvernieuwing (inhoudelijk of didactisch) is te herleiden tot het excellentieprogramma.

In het najaar 2012 zal Sirius de HvA visiteren en wordt de kwaliteit en de voortgang van de programma's opnieuw beoordeeld. In het kader van de zwaartepunten die in paragraaf 7 staan beschreven worden de programma's verder aangescherpt, het doel is dat zij hier nog beter bij gaan aansluiten.

Zwaartepunten

Binnen de grootstedelijke context profileert de HvA zich in het bijzonder rond vier thema's. De thema's zijn afgeleid van de speerpunten van de HvA (zie p. 11: speerpunten en thema's) en bevatten bewezen kwalitatief sterke opleidingen en onderzoeksprojecten. Daarnaast sluiten zij aan bij het landelijke topsectorenbeleid en bij de clusters van de AEB. In alle zwaartepunten verbinden we onderzoek aan de beroepspraktijk en aan de actualisering van het onderwijs. Voor alle thema's komt de HvA graag in aanmerking voor het selectieve budget, en voor drie van de vier, al dan niet in samenwerking met andere hogescholen en/of de UvA, voor een Centre of Expertise.

7.2.1 Creatieve Industrie

Speerpunten ICT en Creatieve Industrie in de MRA

- ▶ creatief zakelijke dienstverlening voor industrie en maatschappelijke organisaties
- ▶ media en ICT (digitale media, reclame, tv en radio, uitgeverijen)
- ▶ werkgelegenheid en nieuwe ondernemingen door ondernemerschapsklimaat en creatief leiderschap
- ▶ voedingsbodem door erfgoed, kunst en cultuur sector (musea, KCO, DNO)
- ▶ internationaal schakelpunt voor mode en confectie

De metropoolregio Amsterdam (MRA) is het belangrijkste, toonaangevende creatieve centrum in Nederland en daarbuiten. Dat manifesteert zich in een economische groei van 3.4 miljard euro (2008) in de regio per jaar en een werkgelegenheid van bijna 100.000 banen (2009), 40% van de totale creatieve industrie in Nederland (= 8,5 miljard Euro per jaar) (Uit: Monitor Creatieve Industrie 2010, O+S, Amsterdam). Alle terreinen/disciplines van de sector zijn vertegenwoordigd op internationaal concurrerend niveau. Grote internationale successen, zoals de publicatie van Marcel Wanders (Amsterdam Creative Capital | highlights of an ongoing creative history) en de bouwprojecten van architectenbureau Van Berkel & Bos (zoals: de Erasmus-brug te Rotterdam, Museum Het Valkhof in Nijmegen, het Moebius-huis) zijn hiervan mooie voorbeelden.

Naast de rol van generator van werkgelegenheid en omzet in de eigen sector, levert de Creatieve- en ICT industrie waarde voor andere sectoren doordat zij diensten of 'halffabricaten' levert (spillover). Voorbeelden hiervan zijn interface design en interactie-ontwerpen die leiden tot innovaties in de zorgsector (digital life research lab) of design thinking-methoden die tot nieuwe vormen van duurzaamheid leiden. Daarmee oefent de regio steeds meer aantrekkingskracht uit op grote internationale organisaties zoals Philips, Endemol en ICT dienstverleners.

In The Amsterdam Campus (TAC) werkt de HvA samen met andere kennisinstellingen (UvA, VU, AHK en InHolland) en bedrijven en onder auspiciën van de AEB aan een ambitieus programma gericht op economische groei. Met een totale investering van 50 M€ van de partners in de komende jaren zorgt TAC voor de ontwikkeling van city sciences en social innovation.

Duurzaamheid en doelmatigheid in de samenwerking wordt bereikt door de vraagstukken van een grote stad centraal te stellen en in een programma van opeenvolgende projecten delen van deze vragen op te lossen. De partners hebben zich hiertoe voor meerdere jaren vastgelegd. De unieke aanpak voorziet erin dat in elk van de projecten de kennisinstellingen, de industrie en het bestuur van de stad een actieve rol spelen. Zo leidt de HvA in haar MediaLAB studenten op om samen met MKB'ers vragen van stadsdelen op te lossen en onderzoekt de UvA samen met de HvA de mogelijkheid van digitale zorg voor ouderen.

Met een jaarlijkse uitstroom van 1500 professionals voor het werkveld van de creatieve- en ICT-industrie is de HvA de leidende onderwijsinstelling voor dit werkveld. Met acht lectoraten wordt het onderwijs gevoed vanuit vraaggestuurd onderzoek en wordt ondernemerschap gestimuleerd. De domeinen Media, Creatie en Informatie (DMCI), Techniek (DT) en Economie en Management (DEM) bieden specifieke opleidingen voor de Creatieve- en ICT industrie. Dit betreft o.a. opleidingen voor multimedia, mode, ICT diensten en ondernemerschap, waarvan sommigen bijzondere status hebben.

Samen met haar partners richten de HvA en de UvA zich op de onderzoeksagenda voor de creatieve- en ICT-industrie. De belangrijkste thema's voor de onderzoeksagenda van de HvA en de bijpassende lectoraten en labs zijn, zoals vastgelegd in het programma van Click Netwerk van de topsector Creatieve Industrie, de volgende:

Onderzoeksthema's HvA en partners	Lectoraten& Labs DMCI	Onderwijs en onderzoekspartners
Interactiviteit en gamification	MediaLAB, Netwerkcultuur, Interactive Public Spaces, Gaming (lectoraat in voorbereiding)	UvA, HKU
Communications, branding en branded output	Branding (lectoraat in voorbereiding)	UvA, VU
Media, publishing, social media	Netwerkcultuur, Digitaal Uitgeven, Crossmedia (lectoraat in voorbereiding)	UvA, Willem de Kooning Academie
Social media, innovatie, netwerkculturen	Living lab, MediaLAB, Netwerkcultuur,	InHolland (lectoraat in aanvraag)
Design Thinking, creativiteit	MediaLAB, Fashion (lectoraat in voorbereiding)	UvA, Sandberg Academie, VU
Kennisontwikkeling en -disseminatie	Digital Archiving	UvA
Data, context, content en marketing	E-Discovery, Digital Archiving	UvA
Educatie en onderwijsontwikkeling (building)		AHK, InHolland
Cultureel erfgoed als inspiratie voor creatieve industrie	MediaLAB, erfgoed, podiumkunsten	UvA, AHK
Kunst & Cultuur als autonome kracht en spil van creatieve bedrijvigheid	Kunst & Cultuur	AHK

Doorlopende valorisatie van onderwijs en onderzoek is een fundament voor excellentie. Voor haar onderwijs maakt de HvA gebruik van een actuele en actieve betrokkenheid van bedrijven in haar adviesraden en voor stages. In het onderzoek werkt de HvA (en UvA) in de context van The Amsterdam Campus samen met industrie, MKB en maatschappelijke instellingen. Dit zijn onder meer Lost Boys, LAGroupe, JC Decaux, 7Scenes, Fabrique en Submarine en McKinsey & Company, Menzis, De Brauw Blackstone Westbroek en AGIS. Voor het ontwikkelen van creatief leiderschap THNK, Waag Society, de Kamer van Koophandel, AIM en Syntens.

De HvA ambieert een Centre-of-Expertise om haar onderwijs en onderzoek verder uit te breiden naar de doelstellingen van de topsector Creatieve Industrie, het topsector dwarsverband ICT en naar de Grand Challenges (grote maatschappelijke uitdagingen) uit het Horizon 2020 programma. Daartoe is 2% financiering voor het zwaartepunt creatieve industrie/ICT de eerste stap. De HvA is een ervaren partner in publiek-private samenwerking en draagt zorg voor matching van het bedrijfsleven in bilaterale onderzoeksprojecten, The Amsterdam Campus, het programma Commit en in Europese projecten.

De middelen zullen worden ingezet om verder uit te groeien tot een Centre of Expertise voor de creatieve industrie in de volgende stappen:

- ▶ Ontwikkelen van pre- en postinitieel curriculum en ondersteunend onderzoek voor diensteninnovatie en services development bij industrie en maatschappelijke instellingen.
- ▶ Starten van specifiek opleidingsaanbod voor creatief leiderschap door samenwerking met THNK, AHK en partner organisaties in The Amsterdam Campus. Focus op een nieuwe generatie creatieve hoger opgeleiden door algemene 'Bildung' van de Amsterdamse jeugd met inzet vanuit de docentenopleidingen van HvA en AHK.
- ▶ Versterking van het vraaggestuurde onderzoek door uitbouw CREATE-IT kenniscentrum, het gemeenschappelijk onderzoek met de universiteit faculteiten van UvA en VU en de groei van de positie in Europees onderzoek met het programma ICT-Labs van het European Institute of Technology.
- ▶ Versterking van het vraaggestuurde ICT-onderzoek door intensievere samenwerking met het landelijke ICT-onderzoeksprogramma COMMIT (www.Commit.nl).
- ▶ Uitbreiden van valorisatie-activiteiten door groei van de samenwerking met het MKB, (internationale-) industrie en partner-onderwijsinstellingen in het onderzoeksnetwerk CLICK van de topsector Creatieve Industrie. De HvA steunt het CLICK Network CI-Next en AHK (Reinwardt Academie) coördineert de kunst, cultuur en erfgoed activiteiten van Amsterdamse en andere kennisinstellingen voor het CLICK Netwerk Erfgoed.
- ▶ Uitbreiding van de internationale samenwerking met kennisinstellingen en industrie met als focus de BRIC landen.

7.2.2 Logistiek & Aviation

Om voor de logistieke sector focus en massa te bereiken zijn zes hogescholen een samenwerking aangegaan op het gebied van logistiek onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling. Naast de HvA zijn dat

NHTV (Breda), Fontys (Venlo), Hogeschool Rotterdam, Windesheim (Zwolle) en Hogeschool Arnhem Nijmegen. Binnen het kader van profilering willen deze zes hogescholen gezamenlijk een landelijk Centre of Expertise Logistiek ontwikkelen, met zes regionale expertisecentra. De HvA treedt hierbij op als penvoerder. Dit voorstel is in samenwerking met Topsector Logistiek en in afstemming met de andere hogescholen met logistiek onderwijs tot stand gekomen.

De zes hogescholen hebben de ambitie gezamenlijk de hbo-kennisinfrastructuur te vormen voor de Topsector Logistiek. Het Centre of Expertise Logistiek wordt gevormd door zes regionale centra, elk met een publiek-private samenwerking tussen het regionale logistieke bedrijfsleven en een van de zes hogescholen. De centra krijgen hiermee een regionale verankering. Daarnaast zal ook de samenwerking worden opgezocht met relevante kennisinstellingen, waaronder andere onderwijsinstellingen in de zes regio's (horizontaal en verticaal) en Dinalog. Elk regionaal centre specialiseert en profileert zich onderscheidend op een of enkele thema's binnen de logistiek die essentieel zijn voor innovatie binnen de Topsector Logistiek. Specialisatie en regionale thematisering zal plaatsvinden op basis van economische zwaartepunten van het regionale logistieke bedrijfsleven, de *trackrecord* van de hogeschool en de ambitie die de hogeschool heeft voor de komende periode. Binnen elk regionaal centre werken de hogeschool en het bedrijfsleven samen aan excellent onderwijs, praktijkgericht onderzoek en innovatieve ontwikkeling. Bedrijfsleven en onderwijs nemen elk vanuit hun expertise hierin hun verantwoordelijkheid. Elke hogeschool heeft een lectoraat Logistiek dat bijdraagt aan praktijkgericht onderzoek. De zes regionale centra werken daarnaast samen als landelijk Centre of Expertise voor kennisuitwisseling en circulatie, samenwerking op het snijvlak van verschillende en elkaar aanvullende thema's, en bijvoorbeeld uitwisseling van studenten via minoren.

Het ontwikkelen van een Centre of Expertise Logistiek sluit aan bij de ontwikkelingen van de afgelopen periode binnen de sector: in samenwerking met de (Top)sector Logistiek, het Platform Kennisakkoord Logistiek en het kennisinstituut Dinalog is er een hbo-kennisinfrastructuur opgezet. De zes hogescholen, verspreid over Nederland, vormen op dit moment een publiek-private samenwerking in de vorm van een Regionaal KennisDistributieCentrum (RKDC) met cofinanciering (nog deels in ontwikkeling).

Dit voorstel heeft, aangezien op huidige infrastructuur en initiatieven kan worden voortgebouwd, een kansrijk ontwikkelingsperspectief. Om een extra ontwikkelingsimpuls te geven aan dit Centre of Expertise met zes regionale centra met een eigen thematisch profiel binnen de logistiek, wordt een overheidsinvestering gevraagd van in totaal 7,4 miljoen voor de periode van vier jaar. In deze periode zal dit gematcht worden met 50% cofinanciering uit het bedrijfsleven. Na deze ontwikkelingsfase zal het Centre of Expertise zelfvoorzienend zijn.

Medio 2013 leveren de zes hogescholen, met als penvoerder Hogeschool van Amsterdam, een businessplan op waarin zowel de business case als het businessmodel voor het Centre of Expertise is uitgewerkt. Concreet zal hierin worden aangegeven welke partners (bedrijfsleven en kennisinstellingen) binnen het centre samenwerken, wat de begroting is en hoe de cofinanciering is georganiseerd.

De HvA zal zich in het regionale centrum profileren op Mainport Logistics & Aviation. De mainport Amsterdam wordt gekenmerkt door de unieke combinatie van airport, seaport en dataport. Dat zijn belangrijke aanjagers van economie, werkgelegenheid, innovatie en kennis, waar de HvA-programmering bij aansluit. Het HvA-zwaartepunt kent drie lectoraten, namelijk *Logistiek*, *Aviation Engineering* en *Aviation Management* en twee onderzoeksprogramma's, namelijk *Mainport Logistiek* en *Aviation*. *Mainport Logistiek* is breed georiënteerd en richt zich op (goederenstromen van) zowel de airport, de seaport, als de greenport (bloemenveiling). Het onderzoeksprogramma *Aviation* is smal/diep georiënteerd en richt zich op (goederen- en passagiersstromen van) de airport. De HvA is met het onderzoeksprogramma *Mainport Logistiek* reeds erkend als de koploper (en daarmee 'thoughtleader') in praktijkgericht onderzoek in het logistieke werkveld. Als indicatie daarvan kunnen dienen: het toegekende Raak MKB programma *Duurzame logistiek in een veilige omgeving*, 2006-2008 en het Raak Pro programma *Keten- en Netwerkstrategieën voor MKB-ondernemingen in Mainports*, 2010-2014. Er wordt al jarenlang zeer nauw en structureel samengewerkt met het bedrijfsleven in de metropoolregio, en met diverse kennisinstellingen (TNO, EUR, VU, TUD, HRO, NLR). De logistieke opleidingen *Logistiek & Technische Vervoerskunde*, *Logistiek & Economie* en *Aviation Logistics*, hebben gezamenlijk een instroom van meer dan 300 studenten, een marktaandeel van 40-45% en zijn daarmee marktleider van opleidingen Logistiek op HBO-niveau. Binnen de logistieke opleidingen wordt sinds 2005 een onderzoeksminor *Airport Seaport Logistics* verzorgd, die tweemaal per jaar wordt gegeven aan circa 25 derdejaars studenten. De opleidingen *Aviation Studies* hebben een jaarlijkse instroom van circa 450 studenten en zijn daarmee marktleider. Hierbinnen wordt een minor *Aviation Security & Technology* met een zware logistieke component verzorgd voor jaarlijks 15-20 studenten. Tevens is er een hoogwaardig 'honours programme' *Aviation Management* met ieder jaar circa 15 vierdejaars studenten. De grote aantallen studenten zijn belangrijk aangezien onderwijs en onderzoek steeds meer met elkaar worden verweven, waardoor er veel capaciteit ontstaat waarmee praktijkgericht onderzoek kan worden uitgevoerd. Het innovatievermogen van het (met name MKB-) bedrijfsleven in de Metropool Regio Amsterdam (MRA) kan daarmee worden versterkt.

¹ Zie hiervoor ook *Verkenningcommissie Van Pernis: HBO Techniek in bedrijf*.

Genoemde opleidingen en onderzoeksprogramma's onderhouden nauwe banden en samenwerkingsrelaties met de belangrijkste spelers in de Metropool Regio Amsterdam waaronder KLM, Schiphol Group, Transavia, SkyTeam, SEO, Flora Holland, Tata Steel, VliSCO (fashion), Nederland Distributie Land (NDL), Koninklijke Luchtmacht, Stork Fokker, Nedaero, Martinair, Haven Amsterdam en diverse branche-organisaties (o.a. Air cargo Netherlands, Ondernemersverenigingen Amsterdam, Deltalinqs, Rotterdam Transport en Logistiek, Dutch Aviation group). Het *lectoraat Logistiek* en het onderzoeksprogramma *Mainport Logistiek* zijn vanaf het begin goed aangesloten bij de nationale innovatieagenda Logistiek van de Commissie Van Laarhoven, de landelijke innovatieagenda en de Amsterdam Economic Board (AEB) van de Metropool Regio Amsterdam. Daardoor vinden we soepel aansluiting bij het grote innovatieprogramma 'Seamless Connections' van de MRA. Diezelfde aansluiting van het onderzoeksprogramma bij het landelijk innovatiethema 'Regierol Mainports' maakt participatie in Dinalog Amsterdam logisch en relatief eenvoudig.

Mainport Logistiek kan met de drie genoemde logistieke opleidingen verdere invulling geven aan drie actuele landelijke innovatiethema's: de opleiding *Logistiek & Technische Vervoerskunde* aan het thema 'Synchromodaliteit', de opleiding *Logistiek & Economie* aan het thema 'Supply Chain Finance' / 'Trade Facilitation' en de opleiding *Aviation Logistics* aan het thema 'Service Logistics' (logistiek van 'spareparts'). Selectieve middelen willen we gebruiken om, samen met de vijf andere hogescholen, het Centre of Expertise verder vorm te geven: voor de HvA in het bijzonder zal de verbinding tussen de brede oriëntatie van Logistiek en de smalle/diepe oriëntatie van Aviation versterken. Daarmee leveren we een bijdrage aan de Mainport als een nog aantrekkelijker vestigingsplaats voor internationaal opererende ondernemingen, én aan excellente professionals via het honoursprogramma waarin de beste studenten van Logistiek en Aviation participeren.

Tenslotte:

De HvA verbindt zich aan de samenwerkingsafspraken met de Hogescholen van Rotterdam, Vlissingen en Leeuwarden om gezamenlijk een Centre of Expertise 'Maritiem' op te zetten die aansluit bij de Human Capital Agenda.

7.2.3 Urban Vitality

De hogeschool met haar vele werkveldrelaties en de samenwerking met andere kennispartners (AMC/UvA, VUmc/VU, InHolland e.a.) biedt voor Amsterdam een uniek profiel van onderwijs, praktijk en onderzoek op het gebied van sport, preventie, cure en care. Zij staan voor de geweldige uitdaging 12.000 professionals op te leiden voor de zorg van de toekomst.

Drie HvA-opleidingen die bij dit zwaartepunt betrokken zijn kregen van de NVAO een bijzonder kenmerk. De opleiding Sport, Management en Ondernemen kreeg een bijzonder kenmerk voor 'ondernemen', de Johan Cruyff University, Commerciële Economie, kreeg een bijzonder kenmerk 'topsportgerichtheid' en de European MSc in Occupational Therapy kreeg een bijzonder kenmerk voor 'internationalisering'.

Met de succesvolle opleidingen Fysiotherapie, Ergotherapie, Oefentherapie, Voeding en Diëtetiek, Verpleegkunde en de European MSc in Occupational Therapy schoolt de HvA moderne zorgprofessionals voor het Amsterdam van morgen zowel in de eerste als tweede lijn, allen opleidingen die "bewezen kwaliteit en studiesucces" hebben (hoofdphase rendement + 75%). De Social Work-opleidingen, maar ook de uitstekende opleidingen Sociaal Juridische Dienstverlening en Toegepaste Psychologie leiden professionals op die bij kunnen dragen aan de noodzakelijke maatschappelijke en psychosociale innovaties in de stad. Ook deze opleidingen hebben een hoog rendement. De opleiding tot eerstegraads docent LO op de ALO, Sport Management en Ondernemen, Voeding (Health Promotion) (allen ook hoog studiesucces) en het kenniscentrum KIK op Sport en Gezondheid bieden een antwoord op het complete spectrum rondom lifestyle: sport als doel voor presteren en talentontwikkeling en als dragende vector voor een gezonde leefstijl en leefomgeving, liefst dichtbij huis in de buurt.

De lectoraten werken praktijkgericht en multidisciplinair en dragen bij aan het innovatieve en adaptieve vermogen van de professionals van de toekomst, door de studenten van nu te leren met onderzoek te innoveren en innovaties eigen te maken. Zeven lectoraten richten zich voornamelijk op preventie en care: Bewegingswetenschappen, Gewichtsmanagement, Participatie en Omgeving, Community Care, Outreachend werken (i/o), Youthspot: jongerenwerk in de grote stad (i/o), sportbusiness development. Vijf andere lectoraten, namelijk Effectiviteit interventies in de Jeugdzorg, Sportzorg (i/o), Oefentherapie, Fysiotherapie en Evidence Based Nursing richten zich meer op de (paramedische) zorg en cure. Het lectoraat Digital Life (HvA/UvA) is de cruciale schakel op het gebied van ICT technologie.

Samenwerken doen wij in de Amsterdamse 'Triple Helix'-gedachte van hoger onderwijs (wo en hbo) met (semi)overheid en bedrijfsleven. Voorbeelden van hoe wij nu al werken op het sociaal maatschappelijk en gezondheidsterrein zijn: verbetering van gezondheid en motorische ontwikkeling bij basisschoolkinderen bij de Stichting Westelijke Tuinsteden (6000 leerlingen), sport als middel voor talentontwikkeling voor risicjongeren met Axios (Ajax), overgewichtprogramma's voor kinderen in de BOOT-projecten en met Danone, de WMO-werkplaats, Helius: bevolkingsonderzoek naar gezondheid en oorzaken van gezondheidsverschillen, Polifysiek: buitenpoli van het AMC en de HvA.

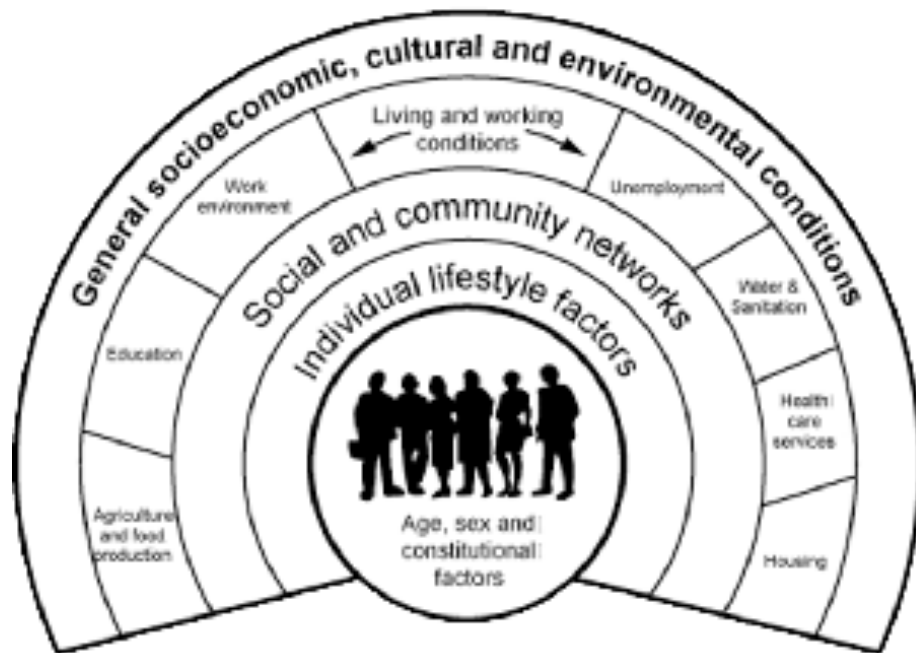
Topsector Life Science en Health

De HvA sluit naadloos aan op de topsector Life Sciences and Health waarbij zorginnovatie en technologie centraal staan. Dat geldt ook voor de Human Capital Agenda; immers, innovaties in de zorg (preventie, cure, care) zullen tot structurele verbeteringen in de zorg moeten leiden. Tot voor kort blijkt echter meer dan driekwart van de innovaties in de zorg niet te functioneren in de setting waarin deze toegepast zou moeten worden en blijft hierdoor ongebruikt. Ook een geïntegreerd aanbod van gezonde voeding, gezondheid, sport en bewegen, bijvoorbeeld in de behandeling van (chronische) ziekten is nog geen automatisme. Dit vereist sterkere verbindingen tussen praktijk, onderzoek en onderwijs. Via de clusters Life Sciences/Health en Creatieve industrie zijn deze sterk vertegenwoordigd in Amsterdam. Cross-overs zijn aanwezig in onder meer e-health, domotica en robotica in de zorg, de innovatielabs binnen sport, voeding en bewegen. Voorbeelden van Life Science projecten zijn: versterking regionale kennisnetwerken (Thema uit HCA) door middel van projecten Healthlab en Zorgen voor Morgen (pieken in de deltaproject) en "ICT ontzorgt in de zorg" en Balance-IT (SIA) en NeSSI (landelijk Sport Science & Innovation netwerk) waarin sterke sportopleidingen van de HvA, (DBSV) en VU (FBW) programmatisch zijn verenigd.

Thema's	Lectoraten & labs/netwerk	Partners
Prevention and sports	Gewichtsmanagement & voedingslab & living labs BOOT, DiëtistenPraktijk	Danone, Vialente, DVN, SuikerUnie, KLM, VUmc, AMC, BOOT, CTO
	Bewegingswetenschappen & beweeglab & sportfieldlabs & netwerk opleidingscholen	St. Westelijke Tuinsteden, VU/FBW, InnoSportNL, UGent, TNO, EMGO+ NOC*NSF, GGD Adam, DMO, DWI, KVLO, AGOV
	Sportzorg i/o	TNO, VSG, NPi, SMA, CTO, NOC*NSF, FSMI
	Topsport & Onderwijs	UvA, Inholland, Topsport Adam, ROC, CTO
	Sportbusiness Development	Mulier inst.
	NiSSI: Netherlands institute of Sport Science & Innovation	VU/FBW, RUG, TUD, Hanze, HAN, HHS, TNO, InnoSportNL, EMGO+
	Adam Associated sportfieldlabs	VU/FBW, InnoSportNL, CTO, DTechniek, DMCI, Topsport Adam, KNRB, St Ookmeer, KNAU, Reade
	Academische werkplaats JGZ	VUmc, GGD Adam, GGDHN, GGD Kennemerland, GGD Zaanstreek
	JOGG	Nieuw West, DMO, GGD Adam, VU EMGO, Nestle, Albert Hein, Cargill
	DiëtistenPraktijk van de Toekomst	Club West, Vialente, DVN, Manual Fysion, SMA, Slotervaart ZH Lucas/Andreas ZH, VUmc
Outreachend werken (i/o), Youthspot	Amsterdamse welzijnsinstellingen, HvO, Querido	
Cure	Effectiviteit interventies in de Jeugdzorg, Oefentherapie, Fysiotherapie, Evidence Based Nursing Polifysiek	HvA, AMC-UvA, Inholland, Altra, Spirit, Bascule, MOC kabouterhuis, Woningbouw: Ymere, de Key, Eigenhaard
Care	Participatie en Omgeving, Community Care, Outreachend werken (i/o), Youthspot: jongerenwerk in de grote stad (i/o). BOOT	Gemeente, HvA, AMC-UvA, Inholland, Osira, AMSTA
ICT	Healthlab en Zorgen voor Morgen (pieken in de deltaproject) "ICT ontzorgt in de zorg" Balance-IT (SIA), Izoveter Icare	Regio Gooi en vechtstreek, Almere Sibra AIM AMC geriatrie, medische informatiekunde, medische ethiek Vu-EMGO In-Holland Cordaan Osira AMSTA

De genoemde HvA-opleidingen en de lectoraten kiezen, aansluitend bij de 'Triple Helix'-gedachte en de Human Capital Agenda, voor de toekomst een krachtig en gezamenlijke zwaartepunt: Urban Vitality. Hiermee realiseren we een sterke, collegiale samenwerking tussen goed geïntegreerde, moderne gezondheidszorgpraktijken, het relevante bedrijfsleven en de betrokken opleidingen. Daarmee brengen we de noodzakelijk versnelling aan in kenniscirculatie.

Om sturing te geven aan de samenwerking en doelgericht resultaten te boeken wordt het zwaartepunt verder vorm gegeven vanuit een Public Health-perspectief, aangehaakt bij de Amsterdam School of Health Professions. Gezondheid en welzijn worden sterk beïnvloed door omstandigheden als socio-economische status, culturele en milieuaspecten, maar ook de toegankelijkheid van zorg en hulp. Daarnaast gaat het om individuele karakteristieken van mensen zoals leeftijd, geslacht en etniciteit en leefstijl. In onze benadering staat niet de ziekte, maar de adaptieve mogelijkheden, zelfmanagement en een vitaal leven centraal (preventie en participatiegericht). Hiermee wordt een breed dynamisch gezondheidszorg perspectief geschetst, en verbreden we de blik van de professionals van de toekomst die we opleiden.

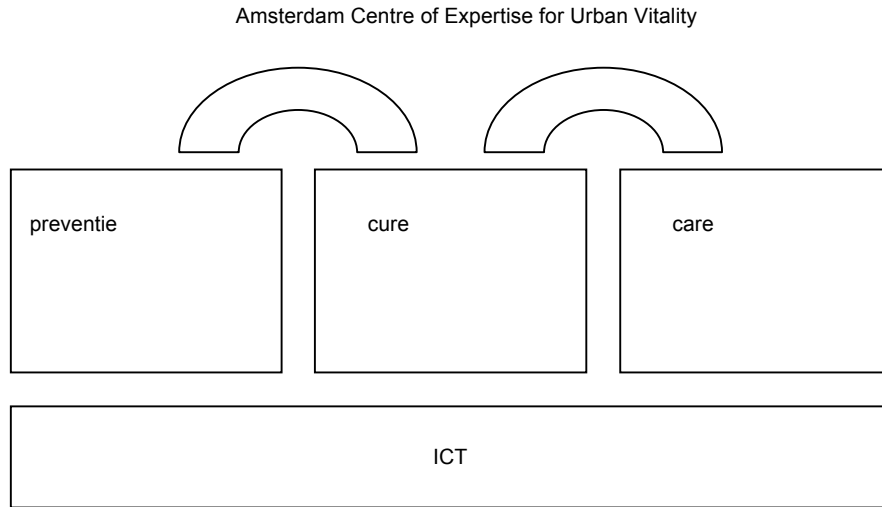


Amsterdam Center of Expertise for Urban Vitality

Het gaat om het opleiden van 12.000 professionals voor de toekomst, met een uitstekend adaptief vermogen op het terrein van diversiteit en ICT. Om het kenniskapitaal te bundelen en het multidisciplinair opleiden van zorg professionals te versnellen rond complexe thema's in de grote stad, willen we het Amsterdam Center of Expertise for Urban Vitality oprichten. In een dergelijk centre, en gebruik makend van het selectieve budget kunnen we via verbinding en transfer van onderzoeksthema's tussen deze sectoren innovaties versnellen, bijvoorbeeld door het onderzoek naar personalized nutrition bij cachectische patiënten te verbinden met personalized nutrition bij topatleten in gewichtssporten. Focus op verbinding met ICT als social en health enabler en ketenzorg als doel. Met Amsterdam als living lab worden vraagstukken straks niet opgelost met een "one size fits-all" benadering, maar door op maat gesneden oplossingen voor de praktische problemen van de stad: alles in een multidisciplinaire setting.

Het valorisatieresultaat is dat:

- ▶ Triangulatie van praktijk, onderwijs en onderzoek de huidige en toekomstige zorgpraktijk verbetert en innoveert.
- ▶ Hierdoor innovatieve oplossingen versneld worden overgebracht naar de zorgpraktijk van nu en straks.
- ▶ De beroepsopleidingen inzetten op adaptatievermogen van innovaties.



Het voorliggende expertisecentrum betreft een brede aanpak en is goed geformuleerd op de Maatschappelijke Opgaven Volksgezondheid en Gezondheidszorg zoals door VWS is vastgesteld (2009). De bijbehorende kennis- en innovatieagenda voor de gezondheidssector ziet als hoofdoopgave: Langer leven in gezondheid en als instrumentele opgave: veranderingen in de zorgvraag. Deze twee zaken worden rechtstreeks geaddressseerd. Het eerste door de integrale aanpak met public health als model en het tweede door ICT als katalysator voor de veranderende zorgvraag in een veranderende populatie.

De HvA meent voor de 2% regeling in aanmerking te komen, omdat de hogeschool al bewezen heeft uitstekende opleidingen te hebben en goed onderzoek. Zij meent daarbij in aanmerking te komen als Centre of Expertise voor de Zorg. De HvA zal hierbij aansluiten bij de thans bestaande publiek-private samenwerkingsverbanden met private co-financiering, zoals Care (TNO), Helius (Zonmw), NiSSI (oa via InnosportNL). Voeding (Danone, SuikerUnie, Vialente, KLM) en JOGG. In 2013 zal de HvA hiertoe een businessplan presenteren.

Gegeven de concentratie die Amsterdam heeft op het gebied van gezondheid en de samenwerking met de UvA ondersteunt de UvA dat er in Amsterdam een center of expertise voor de zorg komt.

De arbeidsmarkt vraagt om een krachtige versnelling. De krachten in de regio worden meer dan nu gebundeld om versneld professionals op te leiden met een versterkt adaptief vermogen om nieuwe (ICT-) oplossingen snel te kunnen toepassen, en die bij het ontwikkelen van nieuwe innovaties een veel breder oplossingsperspectief hebben.

7.2.4 Urban Management

Dit thema heeft een wat ander karakter dan de voorgaande drie, omdat het zich recent ontwikkeld heeft tot een samenwerkingsverband van de maatschappelijke, technische en economische opleidingen en kenniscentra bij de HvA. Urban Management sluit niet direct aan bij de AEB of EL&I topsectoren, maar past wel bij de sociaal-maatschappelijke profilering die de HvA óók kiest. Er is wel aansluiting bij het thema 'Inclusive, innovative and secure societies' uit Horizon 2020. De start is veelbelovend, maar dient nog verder te worden uitgewerkt. De basis ligt bij de opleiding Bestuurskunde, maar daarnaast participeren veel studenten van verwante opleidingen, die eveneens van hoog niveau zijn (zoals Maatschappelijk Werk & Dienstverlening, Bouwtechnische bedrijfskunde). De master Urban Management is in ontwikkeling, het Urban lab, het onderzoeks- en praktijkcentrum is het onderzoeks- en praktijkcentrum.

Verschillende lectoraten hebben hun onderzoekskracht ten aanzien van grootstedelijke vraagstukken gebundeld in Urban Management. Lectoraten als *Amsterdamse kennis-economie*, *Management van cultuurverandering*, *Vastgoed*, *Meervoudig intensief ruimtegebruik*, *Armoede en participatie* en *Gedifferentieerd human resource management* werken vanuit verschillende domeinen intensief samen. Daarin staat een integrale onderzoeksbenedering ten aanzien van grootstedelijke vraagstukken én versterking van de uitvoeringskracht voor bestaand beleid en professionals centraal. Leren in, van én voor de stad staat centraal. Samen met kennisinstellingen UvA (Urban Studies), Erasmus, Harvard, overheid (stadsdelen, gemeenten, BZK, VWS), bedrijven (Albert Heijn, Rabobank, ondernemersverenigingen), woningcorporaties (Ymere, Rochdale) en (semi)publieke dienstverleners zoekt urban management naar praktijkgerichte oplossingen. De onderzoeksafdeling van Urban Management fungeert als 'loket' voor de vraag naar kennis en onderzoek vanuit de beroepspraktijk. De nieuw ontwikkelde kennis vormt belangrijke brandstof voor de versterking van de uitvoeringskracht van



(aankomende) professionals. Voorbeelden van huidige praktijken zijn onderzoek naar de doeltreffendheid van de economische kanszones (EZ), burgerparticipatie (Nieuw West), veiligheid op scholen (Amarantis, Politie en Gemeente) en nieuwe vormen van lokale democratie en economie (Arrival City, Zuid Oost). Ook gaat het om Raak (pro) aanvragen als 'het stedenbouwkundig bureau van de toekomst', 'ketenintegratie' of 'generiek gezinsgericht werken in de jeugdzorg', aansluitend bij de overheveling van jeugdzorg en AWBZ naar gemeenten. Daarnaast is zij aanjager en partner in netwerken van professionals die in de stad bezig zijn met Urban Management, bijvoorbeeld world smart capital (iconisch project EBA), kennisnetwerk Amsterdam, inspiring cities of economische trustvorming.

De 'praktijkpoot' van Urban Management omvat verschillende projecten en initiatieven waarbij het onderwijs en werkveld met elkaar samenwerken aan praktische oplossingen van grootstedelijke vraagstukken. De aanvoerlijnen voor deze projecten zijn de Buurtwinkels voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling (BOOT) en de (excellentie) programma's vanuit het onderwijs, waarmee de HVA zichtbaar is in vier stadsdelen. Door studenten van opleidingen als HBO-Rechten, Maatschappelijk Werk, Bouwtechnische Bedrijfskunde, Bestuurskunde en Commerciële Economie worden zo'n duizend praktijkopdrachten per jaar uitgevoerd voor externe opdrachtgevers. Daarmee geeft Urban Management een belangrijke impuls aan het opleiden van professionals die oplossingsgericht, ondernemend en integraal kunnen werken in een grootstedelijke omgeving. Ook op de Amstelcampus kunnen creatieve en ondernemende studenten zich in 'Studio HvA' in een 'startup bootcamp' ontwikkelen tot betrokken ondernemers.

Uit onderzoek blijkt dat in Nederland slechts een op de tien studenten na afronding van zijn/haar hbo-opleiding start met een eigen onderneming. Dit gemiddelde ligt lager dan in de ons omringende landen en nog veel lager dan in de Verenigde Staten, waar het veel meer gewaardeerd wordt als iemand start in een eigen onderneming. De Hogeschool van Amsterdam heeft om haar activiteiten op het gebied van ondernemerschap te coördineren het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) opgericht.

De HvA zou Urban Management graag versneld uit willen bouwen in zowel het onderwijsniveau (bachelor en master) als in verbreding naar maatschappelijke vraagstukken en partners om verder bij te dragen aan Urban Solutions en de professionals die dat moeten uitvoeren.

8. Professionalisering

Om al deze ambities waar te maken heeft de HvA kwalitatief goede medewerkers nodig die met plezier hun werk verrichten. De aanpak voor deze kwaliteitsslag is beschreven in de Human Resource-strategie van de HvA. Kern van de aanpak is de omschakeling van taakgericht werken naar een cultuur waarin het – in alle lagen van de organisatie – vanzelfsprekend is om resultaatgericht en -verantwoordelijk te werken. Dit geldt zowel voor de individuele medewerker als voor teams, in een HvA-context van professionele ruimte, waarin sprake is van vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf.

Om de professionalisering van medewerkers en leidinggevenden te ondersteunen is begin 2012 gestart met de 'HvA-Academie'.

Doel van de HvA-Academie

Door middel van de HvA-Academie wordt een infrastructuur en een platform geboden voor het bevorderen van professionalisering en kennisdeling van en door docenten, lectoren/onderzoek, management en ondersteunende medewerkers. De academie biedt een intern opgebouwd en toegespitst programma vanuit het principe van de lerende organisatie (leren van en met elkaar).

In bovenstaande doelstelling worden de begrippen 'professionalisering' en 'lerende organisatie' genoemd die de HvA als volgt uitlegt.

Organisatieperspectief

Professionalisering: in engere zin wordt hiermee bedoeld: de vakinhoudelijke ontwikkeling ('leren'). De HvA-Academie heeft een ruimere doelstelling en beoogt het stimuleren van de *professionele ontwikkeling*: een samenspel van inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling, dat niet alleen de professional maar ook het vak en de vakgenoten verder helpt.

Lerende organisatie: een lerende organisatie is een organisatie die in staat is zich permanent te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen. In een lerende organisatie zijn medewerkers voortdurend bezig om hun capaciteiten te verbeteren ('te leren') om dát te bereiken wat ze echt willen. Medewerkers leren niet alleen door formele leersystemen maar ook door het samenvoegen en integreren van kennis, kunde en praktijkervaringen in algemene zin, gebruikmakend van diverse media en interacties. In een lerende organisatie worden nieuwe ideeën en collectieve ambities aangemoedigd.

Op basis van deze explicitering en op basis van de inzichten die in de periode van vooronderzoek zijn opgedaan, worden voor de HvA-Academie de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- ▶ De Academie is bedoeld voor alle HvA medewerkers
- ▶ Het aanbod is afgestemd op het realiseren van de doelstellingen en is gericht op het versterken van het primair proces.
- ▶ In het aanbod en de werkwijze van de HvA-Academie wordt de koppeling gemaakt tussen de organisatieontwikkeling en de individuele professionele ontwikkeling, zowel gericht op taken en functies als op loopbaan en talentontwikkeling.
- ▶ Bij de ontwikkeling en implementatie van het beleid worden (nieuwe) eisen en verwachtingen ten aanzien van de prestaties van medewerkers consequent betrokken. De resultaten van de scholing komen tot uiting in de kwaliteitsaanpak die zowel gekoppeld is aan de prestaties van de Academie als aan de monitoring van de beleidsuitgangspunten.

Medewerkerperspectief

Naast het organisatiebelang is het ook in het belang van de medewerker om zich te professionaliseren. Hierbij kiest de HvA voor het principe van duurzame inzetbaarheid. Om duurzaam inzetbaar te zijn, zijn drie aspecten van belang: employability, vitaliteit en werkvermogen.

Employability is het vermogen nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te vervullen door kennis, capaciteiten en vaardigheden maar ook door over voldoende aanpassingsvermogen te beschikken. Een medewerker die beschikt over een grote employability stelt zich proactief op als het gaat om persoonlijke ontwikkeling en het mee bewegen wanneer de organisatie of de omgeving hierom vraagt.

Vitaliteit staat voor fit en gezond zijn door plezierig werk waarin je voldoende geprikkeld wordt; energie hebben door inspiratie, motivatie en betekenisvol werk; werken in een gezonde omgeving met een evenwicht tussen drukte en rust; mentale veerkracht en samen werken aan prestaties.



Werkvermogen is de mate waarin een persoon fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken.

De HvA-Academie ondersteunt met name de employability en mentale vitaliteit door deskundigheidsbevordering gericht op specifieke taken en rollen (bijv. toetsing en beoordeling, didactische trainingen, leiderschapsontwikkeling, resultaatverantwoordelijke teams) en op de ontwikkeling van de loopbaan. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan ontplooiing en talentontwikkeling door middel van (loopbaan)coaching. Het leren in de Academie wordt opgezet volgens het principe van halen, brengen en met elkaar creëren. De HvA-Academie is het kloppend hart van de lerende organisatie waarin dit wordt gefaciliteerd en gestimuleerd en waarin medewerkers elkaar ontmoeten. Netwerken, leren van elkaar over de grenzen van de eigen opleiding of afdeling heen en gebruik maken van de kennis en creativiteit binnen de verschillende domeinen, stafafdelingen en diensten, vormen belangrijke ingrediënten.

9. Overzicht Prestatieafspraken

Prestatieafpraak 1a+b: Uitval en Switch eerstejaars

- ▶ Focus in voorlichting: reëel beeld van opleiding, beroep en arbeidsmarktperspectief (2011);
- ▶ Aansluiting bij vooropleidingen (inhoud, niveau en werkvormen) (2011);
- ▶ Selectieve invoer van numerus fixus en opleidingsgerelateerde selectie (2012);
- ▶ Studiebegeleiding op maat, die start met een intake met elke student voor aanvang van de studie (2012);
- ▶ Meer contacturen (minimaal 560 in de propedeuse) met aanwezigheidsplicht (2012);
- ▶ Aanscherping van de BAS-norm (50 ec) en beperking van het aantal herkansingen (2012);
- ▶ Grootstedelijkheid en onderzoek zijn opgenomen in alle curricula (2012);
- ▶ Lectoren zijn betrokken bij het onderwijs, curriculumontwikkeling en -innovatie; docenten zijn betrokken bij het onderzoek. (2011 en 2012);

Met deze maatregelen wil de HvA stevig investeren waardoor het uitvalpercentage - exclusief switch - stabiliseert op een niveau van maximaal 30% van de 1^e jaars HO studenten in de voltijdse bachelor opleiding aan de HvA.

Gemeten over het studiejaar 2014/2015 op basis van de externe cijfers en definities van DUO/RC;

De HvA wil vanaf 2014 dit percentage terugbrengen tot maximaal 25%

Ontbindende voorwaarden bij deze prestatieafpraak is dat de wettelijke maatregelen: a) vervroeging van de wettelijke aanmeldingsdatum voor het nieuwe studiejaar naar uiterlijk 1 mei b) meer wettelijke mogelijkheden om te selecteren voor de poort en c) afschaffen van de mogelijkheid om toegelaten te worden tot wo-bachelor op basis van hbo-propedeuse uiterlijk met ingang van het studiejaar 2014-2015 van kracht zijn.

Prestatieafpraak 1c: rendement hoofdfase

De Hogeschool van Amsterdam zet de huidige daling van bachelorrendement om in een lichte stijging van het rendement naar de 60% naar de stand van zaken t/m studiejaar 2014/2015.

Dit betreft de voltijd studenten die zich na een jaar herinschrijven en binnen vijf jaar opleiding het diploma behalen.

Dit betreft zowel de vierjarige bacheloropleiding als de driejarige variant voor vwo'ers.

De hogeschool zet in op verbetering van opleidingen die lage rendementen genereren (30-60%) en zal opleidingen met een hoog rendement op dat niveau houden.

De HvA wil dit percentage olopend verhogen: vanaf 2016 naar 60-65% en vanaf 2018 naar 65-70%.

Ontbindende voorwaarden bij deze prestatieafpraak is dat de wettelijke maatregelen: a) vervroeging van de wettelijke aanmeldingsdatum voor het nieuwe studiejaar naar uiterlijk 1 mei b) meer wettelijke mogelijkheden om te selecteren voor de poort en c) afschaffen van de mogelijkheid om toegelaten te worden tot wo-bachelor op basis van hbo-propedeuse uiterlijk met ingang van het studiejaar 2014-2015 van kracht zijn.

Prestatieafpraak 2a: Instellingstoets

- ▶ De HvA ondergaat in 2013 de Instellingstoets van de NVAO.
- ▶ Mogelijke aandachtspunten die daarbij naar voren komen zijn uiterlijk eind 2014 aangepakt.

Prestatieafpraak 2b: Kwaliteit

- ▶ De HvA consolideert het aandeel studenten dat een 4 of 5 scoort op de vraag 'tevredenheid opleiding' op 65%, te meten naar de stand van zaken in 2015.

Prestatieafpraak 3a: maatregelen, docentkwaliteit

- ▶ Het aandeel van de docenten met minimaal een master in het totaal aantal docenten omvat 72% naar de stand per 31/12/2015.

Prestatieafpraak 3b: maatregelen; onderwijsintensiteit

- ▶ In 2015 bevat het propedeuseprogramma van elke voltijds bacheloropleiding tenminste 12 klokuren contact per week. Hierbij wordt uitgegaan van een studiejaar van 42 lesweken.

Prestatieafpraak 3c: maatregelen; indirecte kosten

- ▶ De verhouding tussen OP: OOP zal stijgen naar 1,6 (peildatum 31/12/2015)
- ▶ De procentuele verhouding tussen OP en OOP wordt dan 61,5% vs 38,5% (peildatum 31/12/2015)

Prestatieafpraak 4: kennisontwikkeling

- ▶ HvA-breed neemt het aantal (peer reviewed Engelstalige) wetenschappelijke publicaties, publicaties in vaktijdschriften en het aantal octrooien toe.

9.1 Randvoorwaarden

De HvA wil de in dit document genoemde prestatieafspraken graag waarmaken, maar is daarvoor ook afhankelijk van de condities waaronder dit gerealiseerd moet worden. De HvA kan genoemde doelen alleen realiseren als door

OCW aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. capaciteitsregulering op basis van kwalitatieve selectie ('selectie voor de poort') is wettelijk mogelijk;
2. vervroeging van de uiterste aanmelddatum naar 1 mei;
3. ruimere mogelijkheden voor collegegelddifferentiatie (instellingstarieven);
4. wettelijk mogelijk maken van driejarige hbo-trajecten voor studenten met vwo-vooropleiding;
5. wettelijke mogelijkheid om nadere vooropleidingseisen te stellen aan studenten die worden toegelaten op basis van mbo-diploma en de vakkenpakketten van studenten die worden toegelaten op basis van een havo- of vwo diploma.
6. wettelijk onmogelijk maken van de overstap van studenten met een hbo-propedeuse naar een wo-bacheloropleiding

9.2 Post-scriptum

Hier volgt het post-scriptum van de HvA bij het Hoofdlijnenakkoord, op basis waarvan aan de HvA naar verwachting prestatiebekostiging wordt toegekend.

Ten behoeve van de voorstellen voor verkrijging van prestatiebekostiging en voor het maken van de bestuurlijke afspraken over profilering en valorisatie, gaat de HvA uit van de volgende gemaakte afspraken in het Hoofdlijnenakkoord:

- a) De kwaliteit van onderwijs en het studiesucces hebben prioriteit bij de overeen te komen prestatieafspraken;
- b) Er is een centrale rol weggelegd voor open overleg tussen [naam hogeschool] en de staatssecretaris van OCW over de overeen te komen prestatieafspraken;
- c) Het kader waaraan de voorstellen van [naam hogeschool] worden getoetst is neergelegd in het hoofdlijnenakkoord.

De HvA tekent hierbij aan, dat de HBO-raad mede namens de HvA niet heeft ingestemd met het beoordelingskader dat is opgesteld door de Review Commissie die de staatssecretaris heeft ingesteld.

In aanvulling op de afspraken uit het Hoofdlijnenakkoord maakt de HvA het uitdrukkelijke voorbehoud dat mocht op enig moment komen vast te staan dat een formeel-wettelijke basis voor invoering van prestatiebekostiging in het hoger onderwijs ten onrechte ontbreekt, de staatssecretaris van OCW geen reden heeft om de bekostiging inzake de prestatieafspraken aan de HvA te onthouden.

De HvA spant zich in de overeen te komen prestatieafspraken te realiseren, maar er kunnen zich omstandigheden voordoen die realisatie ervan in de weg staan. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om: het niet of niet tijdig afgerond zijn van het wetgevingstraject rond de (wettelijke) maatregelen die in het Hoofdlijnenakkoord zijn overeengekomen als zijnde noodzakelijke randvoorwaarden voor het verhogen van de prestaties van de hogescholen op het gebied van kwaliteit en studiesucces; de uitkomst van de discussie rond de bekostiging van het deeltijdonderwijs die thans wordt gevoerd; (ingrijpende) bezuinigingen door het kabinet op het hoger beroepsonderwijs; een definitief besluit om de mbo-4 opleidingen te verkorten vier naar drie jaar.

De HvA wenst een aparte bepaling in de prestatieovereenkomst op te nemen waarin wordt geregeld dat wanneer dergelijke omstandigheden zich voordoen, dit leidt tot gehele of gedeeltelijke bijstelling van de prestatieafspraken en/of tot gehele of gedeeltelijke bijstelling van de financiële consequenties die kunnen worden verbonden aan het geheel of gedeeltelijk niet nakomen van de prestatieafspraken tussen de staatssecretaris van OCW en de HvA.

In het geval dat de prestatieovereenkomst ten aanzien van bovenvermelde nadere overwegingen naar het oordeel van de HvA procedureel onvoldoende waarborgen zou bevatten of inhoudelijk onjuist zou zijn, kan de hogeschool besluiten de prestatieovereenkomst toch aan te gaan, doch uitsluitend ter behoud van het recht op prestatiebekostiging. In dat geval behoudt de hogeschool zich het recht voor om juridische stappen te ondernemen indien zij dat noodzakelijk acht.